

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA
EMPRESA SERVANT SAS
PRÁCTICA EMPRESARIAL**

ADRIANA TRUJILLO HERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA
2015**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA
EMPRESA SERVANT SAS
PRÁCTICA EMPRESARIAL**

ADRIANA TRUJILLO HERNÁNDEZ

Trabajo para optar el título de Contadora Pública

Director
MG. Fernando Restrepo Martínez

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA
2015**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Palmira, 09 de Febrero de 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por todas las capacidades, la sabiduría y la salud que me ha brindado para poder realizar este trabajo y culminar mi carrera.

A Servant S.A.S por darme la oportunidad de pertenecer a su equipo de trabajo logrando el desarrollo del presente trabajo.

A mis padres y hermana quienes de manera incondicional estuvieron apoyándome y motivándome a lo largo del desarrollo de mi formación profesional y de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
0. INTRODUCCIÓN	12
1. ANTECEDENTES	14
1.1 PROGRAMA DE SEGURIDAD AL PACIENTE EN SERVICIOS DE SALUD – OFTALMOSANITAS CALI 2011	17
1.2 MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN SALUD INTEGRADA DE LAS NORMAS: NTC GP 1000, SISTEMA OBLIGATORIO DE LA GARANTÍA DE LA CALIDAD EN SALUD E IWA 1	17
1.3 DOCUMENTACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000 DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE LA UNIDAD DE AMBULANCIAS ESPECIAL DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE “EVARISTO GARCÍA GARCÍA” E.S.E	18
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. MARCO TEÓRICO	24
5.1 TEORÍAS DE LA CALIDAD	24
5.2 TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS	28
5.3 ENFOQUE SISTEMICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	30
6. MARCO CONCEPTUAL	32
6.1 CALIDAD	32
6.2 CONTROL	32
6.3 CONTROL INTERNO	32
6.4 DIAGNÓSTICO	33
6.5 ESTRATEGIA	33
6.6 GESTIÓN	33
6.7 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD	33

6.8	POLÍTICA DE CALIDAD	34
6.9	PROCEDIMIENTO	34
6.10	PROCESO	34
6.11	SISTEMA	34
6.12	SISTEMA DE SALUD	34
7.	MARCO LEGAL	35
7.1	DECRETO 1011 DE 2006	35
7.2	RESOLUCIÓN 1043 DE 2006	36
7.3	RESOLUCIÓN 1446 DE 2006	36
7.4	NORMA TÉCNICA COLOMBIANA 3729	36
8.	MARCO CONTEXTUAL	38
8.1	RESEÑA HISTORICA	38
8.2	MISIÓN	39
8.3	VISIÓN	39
8.4	VALORES CORPORATIVOS	39
9.	METODOLOGÍA	40
9.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
9.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
9.2.1	Método Inductivo	40
9.2.2	Método Deductivo	40
9.2.3	Método Clínico	41
9.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	41
9.3.1	Fuentes Primarias	41
9.3.2	Fuentes Secundarias	41
9.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	42
9.5	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	42
10.	DIAGNÓSTICO INTERNO	44
10.1	DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	44
10.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	45
10.3	ORGANIGRAMA	46
10.4	ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA SERVANT S.A.S	46
10.4.1	Entrevistas	49
10.4.2	Debilidades y Fortalezas de la empresa Servant S.A.S	51
11.	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	56
11.1	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA FRENTE A LA NORMA	56
12.	DOCUMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	66
12.1	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	66

12.2 DISEÑO DE LAS BASES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	66
12.2.1 Identificación y descripción de los procesos de la empresa	67
12.3 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	68
12.4 EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	68
12.5 ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	69
12.6 POLÍTICA DE CALIDAD, OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN	70
12.6.1 Política de Calidad	71
12.6.2 Objetivos de Calidad e Indicadores de Gestión	71
12.7 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Vs. COSTOS DE LA NO CALIDAD	73
13.CONCLUSIONES	77
14.RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
CIBERGRAFÍA	82

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Áreas funcionales de la empresa Servant S.A.S.	47
Tabla 2. Formato de Entrevistas.	49
Tabla 3. Matriz Entrevistas.	50
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa Servant S.A.S	54
Tabla 5. Resumen de Requisitos de la Norma ISO 9001:2008.	56
Tabla 6. Estado de Situación Financiera proyectado de los Activos de la empresa Servant S.A.S	61
Tabla 7. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de la empresa Servant S.A.S	62
Tabla 8. Adaptación de la NTC ISO 9001:2008 a la empresa Servant S.A.S	64
Tabla 9. Matriz de Requisitos de la Política de Calidad.	71
Tabla 10. Matriz de Indicadores de Gestión	72
Tabla 11. Estado de Resultados Integral proyectado de la empresa Servant S.A.S	75
Tabla 12. Estado de Situación Financiera proyectado de la empresa Servant S.A.S	76

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo del Enfoque basado en los Procesos.	31
Figura 2. Organigrama Servant S.A.S	46
Figura 3. Mapa de Procesos de la empresa Servant S.A.S.	68
Figura 4. Estructura Documental del Sistema de Gestión de Calidad	69

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevistas	85

RESUMEN

Objetivo. Proponer un diseño de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la NTC ISO 9001:2008, que contribuya al mejoramiento en la prestación del servicio de Servant S.A.S.

Diseño Metodológico. El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque de tipo descriptivo, identificando los comportamientos relacionados con las actividades que se puedan convertir en factores de riesgo en el momento de la prestación de los servicios de salud bajo el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad. El método de investigación utilizado fue el inductivo, tomando como referencia los objetivos planteados, las actividades realizadas en la Institución y los requisitos y procedimientos exigidos por la legislación vigente para el diseño del programa.

Diagnóstico. La observación directa de las actividades de la empresa y la realización de una entrevista a los funcionarios permitió identificar las falencias que tienen la organización y la importancia del diseño de un Sistema de Gestión de Calidad. El análisis se realizó a través de la adaptación de la NTC ISO 9001:2008 a la empresa.

Documentación del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad. Se realizó una planificación para el diseño del sistema así como la definición de las bases del direccionamiento estratégico dejando establecido el Mapa de Procesos, la Política de Calidad y los Indicadores de Gestión. También se definió la exclusión a la norma y el alcance del sistema de gestión de calidad. Se realizó una proyección de los Estados Financieros con el fin de establecer los Costos de la No Calidad.

Conclusión. El diagnóstico empresarial permitió identificar las falencias que la organización presentaba en cuanto a la falta de un Sistema de Gestión de Calidad logrando identificar de manera clara los procesos que conforman la empresa y establecer así un Mapa de Procesos.

Recomendación. Luego de las proyecciones realizadas a los Estados Financieros es de vital importancia que el Representante Legal y el Director Operativo pongan en marcha la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para lo cual deberán nombrar un miembro de la empresa que sea el Líder en el proceso de adecuación y adaptación de la NTC ISO 9001:2008.

Palabras Clave. Calidad, Gestión, Costos, Diseño, Procesos, Norma.

0. INTRODUCCIÓN

La prestación de servicios de salud bajo parámetros de calidad, es un tema que cada día toma mayor importancia y fuerza para las diferentes empresas y sistemas de salud que existen en el país, dado que cada vez existen más normas que buscan la regulación de la prestación de dichos servicios.

Con el fin de estandarizar dichos parámetros de calidad, en 1987 fueron publicadas las normas ISO 9000, un conjunto de normas que aseguran la calidad de los procesos de las empresas independiente del tipo de actividad que realice, buscando siempre el control continuo y la interacción de cada proceso individual dentro de un propio sistema de procesos.

El enfoque inicial de esta norma es la satisfacción del cliente frente al servicio o producto que se le brinda, sin embargo, para las empresas del sector salud el objetivo de brindar un servicio con calidad va más allá de la satisfacción del cliente, ya que implica la disminución en la ocurrencia de errores médicos, incrementar el desempeño financiero y recuperar los altos costos de la tecnología que se utiliza para garantizar el servicio. La implementación de un sistema de gestión de calidad permite mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización, hacer más eficiente el uso del presupuesto, aumentar o mejorar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos y fomentar la mejora continua.

Por tal motivo y buscando el beneficio mutuo (empresa-usuario) la empresa Servant S.A.S bajo los parámetros de responsabilidad empresarial busca implementar un sistema que permita mitigar los errores en la prestación de servicios y garantizar la calidad de los mismos, así como la reducción de los costos por errores médicos o administrativos a la hora de brindar el servicio.

En Servant S.A.S es necesario identificar los procesos de la organización con el fin de establecer funciones, definir procedimientos e indicadores con su documentación respectiva, que permitan la correcta evaluación de cada área y

realizar planes de acción para el mejoramiento continuo, aspectos que actualmente no se manejan en la empresa.

El propósito de este trabajo es proponer un diseño de un Sistema de Gestión de Calidad que contribuya al mejoramiento en la prestación del servicio de Servant S.A.S a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades con el fin de adaptar la norma de calidad más adecuada al proceso principal de la empresa adoptando y documentando el impacto que dicha propuesta del diseño de un Sistema de Gestión tiene sobre los Estados Financieros: minimizando costos y maximizando ingresos por actividades realizadas.

1. ANTECEDENTES

El crecimiento económico de una empresa depende en gran parte de sus altos niveles de calidad y productividad, así como de su crecimiento constante en estos aspectos, lo que impulsa a las empresas a buscar la manera más acorde para lograrlo de acuerdo a su actividad principal.

En los años 20 la calidad en los servicios o productos realizados, se media al finalizar la producción validando su efectividad, es en esta época en que surge el concepto de “**no conformidad**” para hacer referencia a aquellos productos que una vez finalizados no resultaban válidos para el objetivo que habían sido creados. Luego, en la Segunda Guerra Mundial fue necesario mejorar los métodos de control estadístico de la calidad debido a la gran producción en masa que se generó, sin embargo, este control no generaba recomendaciones que se pudieran aplicar en la reversión de la cadena de producción.

Después de la Segunda Guerra Mundial la economía japonesa se encontraba seriamente afectada por lo que muchos empresarios enviaron a sus hijos a Estados Unidos y Gran Bretaña a estudiar, lo que generó que estos trajeran ideas nuevas sobre la calidad y fueran adaptadas a las costumbres japonesas, de ahí surgen los **círculos de calidad**, que consistían en un grupo de personas que se reunían periódicamente para analizar el funcionamiento de la empresa y realizar ajustes proponiendo alternativas a la dirección.

A partir de los años 80 y hasta el momento, autores como Deming, Juran o Ishikawa han permitido que se cree una nueva cultura empresarial enfocada al “**aseguramiento de la calidad**” dando confianza a los clientes de que el servicio o producto que reciben son de alta calidad. Actualmente, los sistemas de gestión de calidad se desarrollan desde antes de iniciar la producción o prestar el servicio, analizando el mercado y las necesidades del cliente.

El objetivo de la ISO es especificar las normas y obligaciones que las empresas deben adquirir si desean establecer un sistema de gestión de calidad que

demuestre la capacidad que tienen de proporcionar un producto o un servicio que cumpla con los requisitos del cliente, buscando siempre la satisfacción del mismo.

En las empresas de servicios de salud, la implementación de sistemas de calidad se ha hecho cada vez más importante teniendo en cuenta el gran número de errores médicos que se cometen anualmente y que se reflejan directamente en el bienestar del usuario.

Calidad en Salud en Estados Unidos. En el año 1900, la realidad de la atención en salud mostraba un déficit que se reflejaba en tratamientos inadecuados, registros clínicos incompletos o deficientes y una diferencia total en cuanto al cuidado del paciente. Para el año 1910 se da a conocer el informe Flexner, donde se realizan duras críticas a la mala calidad de los servicios de salud de este país y es a partir de dicho informe que se empiezan a fundar varias instituciones interesadas en mejorar la calidad de la atención.

En diciembre de 1919, el Colegio Americano de Cirujanos adoptó cinco estándares para la prestación de los cuidados en hospitales, los cuales fueron divulgados y acogidos por la mayoría de los hospitales. Es a partir de este momento cuando se crea la Joint Comission con el fin de crear un programa de acreditación basado en la filosofía y herramientas que las industrias han utilizado para mejorar la calidad de sus productos y servicios.¹

Desde la primera cumbre de las Américas en 1994, el mejoramiento de la calidad de los servicios básicos de salud, la búsqueda de la equidad, eficiencia, sostenibilidad y participación social han sido principios fundamentales en todas las reformas del sector salud.

¹ ARGENTINA. WILLIAMS I, GUILLERMO. Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica: Calidad de los servicios de salud. [Sitio en internet]. URL disponible en: http://med.unne.edu.ar/catedras/aps/clases/28_calidad.pdf . Consulta: 6 de noviembre de 2013. P. 3

La situación de los programas de garantía de calidad en Latinoamérica no ha sido la mejor; en 1999 fueron publicados los perfiles de dichos programas revelándose que de 20 países, solo uno tenía un sistema en el cual algunos indicadores de calidad eran aceptables. A partir de ese momento, muchas organizaciones comenzaron una lucha por mejorar y alcanzar un sistema de salud basándose en altos sistemas de calidad.

Calidad en Salud en Colombia. La Ley 100 de 1993 introdujo al sistema de salud tres principios fundamentales para la prestación de los servicios: eficiencia, universalidad y solidaridad con lo cual se promueve la competencia entre las aseguradoras (Entidades Promotoras de Salud E.P.S) y las instituciones prestadoras de servicios (I.P.S) cuyo único fin era garantizar total cobertura de salud a los colombianos.

Para el año 2002 se expide el Decreto 2309 del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad (SOGC) el cual propende porque todas las instituciones prestadoras de salud y profesionales independientes garanticen la calidad en los servicios de salud ofertados. Luego surge el Decreto 1011 del año 2006 actualizando el anterior decreto y donde se establecen los requisitos mínimos de habilitación de servicios para cualquier institución de salud o profesional independiente.

En el mismo Decreto se definen los componentes del SOGC: Habilitación, Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad, la Acreditación en Salud y el Sistema de Información para la Calidad.

En Colombia, el grado más alto de Calidad en Salud se logra a través de la Acreditación otorgada por el ICONTEC, actualmente hay solo 28 instituciones acreditadas en todo el país.

Con el fin de identificar los antecedentes del presente trabajo, se consultaron diferentes fuentes de información como textos, bases de datos, páginas web institucionales y/o gubernamentales, encontrándose los siguientes textos:

1.1 Programa de seguridad al paciente en servicios de salud – OftalmoSanitas Cali 2011

Tesis de la Universidad del Valle, realizada por medio de pasantía con el fin de obtener título de Administrador de Empresas, cuyo fin era diseñar un Programa de Seguridad al Paciente que contribuyera al mejoramiento de la calidad en los diferentes servicios que presta la Institución.²

La relación con el presente trabajo está basada en el mejoramiento de servicios de salud a través de la implementación de un proceso de calidad, lo que permite tener una base para desarrollar este tipo de temas.

1.2 Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad en Salud Integrador de las Normas: NTC GP 1000, Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud e IWA 1

Tesis de la Escuela de Administración de Negocios – EAN, realizada con el fin de obtener la especialización de Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación, cuyo fin era establecer la compatibilidad existente entre el sistema de gestión de la calidad mediante la norma NTC GP 1000:2009, Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad - SOGC e IWA 1:2005 de tal forma que estos tres sistemas se pudieran integrar en uno solo.³

La relación que tiene esta tesis está en el manejo de un sistema de Gestión de Calidad en Salud, el cual se ha estado usando para el desarrollo del tema del presente trabajo.

² TRUJILLO H., Carolina. 2011. Programa de Seguridad al Paciente en Servicios de Salud – OftalmoSanitas Cali. Tesis Administración de Empresas. Univ. del Valle. Fac. Cienc. Administración. P. 30.

³ CRUZADO H., Ingrid.; MORENO R., Germán D. 2012. Modelos de un Sistema de Gestión de Calidad en Salud Integrador de las Normas: NTCGP 1000, Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud e IWA 1. Tesis Especialización Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación. Escuela de Administración de Negocios. Fac. Estud. En Ambientes Virtuales. P. 91.

1.3 Documentación y Estandarización de procesos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 del proceso de atención de la Unidad de Ambulancias Especial del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García García” E.S.E

Tesis de la Universidad Autónoma de Occidente, realizada con el objetivo de estandarizar, diseñar y socializar los procesos administrativos y clínicos del proceso de atención de la Unidad de Ambulancias especial, el cual está fundamentado en los lineamientos de calidad que le permiten fomentar la creación de una cultura de calidad reflejada en los servicios prestados con el fin de satisfacer y superar las expectativas del usuario interno y externo. ⁴

Esta tesis ha sido de mucha ayuda para la realización de este trabajo ya que ambos buscan el diseño de un sistema de calidad para una empresa de ambulancias, haciendo que el trabajo sea un poco más sencillo de realizar ya que se cuenta con unas bases para la adaptación de la norma de calidad en salud.

⁴ SOTO S., Juan C. 2008. Documentación y Estandarización de procesos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 del proceso de atención de la Unidad de Ambulancias Especial del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García García” E.S.E. Tesis Ing. Industrial. Univ. Autónoma de Occidente. Fac. de Ingeniería. P.18

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Es bien sabido que las normas de calidad fueron realizadas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, sino de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de ésta; haciendo que este sistema de calidad sea un asunto de gran interés en la organización ya que los resultados se van a ver reflejados directamente en la calidad de la atención.

La calidad en los servicios de salud se ha extendido a varios países en el mundo: Europa, Gran Bretaña, Países Bajos y España cuentan con programas evaluadores de la atención médica.

En Asia, Corea del Sur tiene establecido un programa de acreditación para hospitales de referencia docentes. En Japón se ha desarrollado un programa denominado “Círculos de Calidad” tendientes a evaluar problemas relacionados con la calidad de la atención médica.⁵ El auge de la implementación de sistemas de calidad en las empresas de salud, hace que cada vez se realicen más esfuerzos para garantizar una prestación de servicios con el menor número de errores posibles y eventos adversos para los usuarios y para las empresas que están adscritas a la prestación del servicio.

El problema de investigación se va a desarrollar bajo un enfoque inductivo, identificando comportamientos relacionados con la actividad que realiza la empresa la cual interviene de manera directa en la prestación de servicios del sistema de salud, cuyo enfoque consiste en mantener un alto grado de calidad en el servicio brindado tanto para los usuarios como para las empresas que se ven involucradas directa o indirectamente en el desarrollo de la actividad del traslado de pacientes.

A partir de lo planteado anteriormente, y observando fallas que se han venido presentando con frecuencia en materia de calidad en la prestación del servicio,

⁵ ARGENTINA. WILLIAMS I, GUILLERMO. Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica: Calidad de los servicios de salud. [Sitio en internet]. URL disponible en: http://med.unne.edu.ar/catedras/aps/clases/28_calidad.pdf . Consulta: 6 de noviembre de 2013.

provocando que la empresa Servant S.A.S, vaya perdiendo fuerza en el mercado a nivel competitivo se crea la necesidad de proponer un sistema de calidad para una empresa de ambulancias, cuyo objeto social es la prestación del servicio de traslado de pacientes en ambulancias a las diferentes entidades con las que se tiene el convenio, el cual se está fundamentando en los lineamientos de mejoramiento continuo que le van a permitir fomentar la creación de una cultura de calidad reflejada en los servicios prestados, con el fin de satisfacer y superar las expectativas del usuario interno y externo definiendo una estructura para la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, que incluya el mapa de procesos, su secuencia e interacción, así como la caracterización de los procesos de prestación del servicio y financiero, para asegurar la productividad y el control de estos, disminuyendo los Costos de la No Calidad y aumentando la productividad del servicio.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL:

- Proponer un diseño de un Sistema de Gestión de Calidad que contribuya al mejoramiento en la prestación del servicio de Servant S.A.S

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Exponer la actividad principal de la empresa identificando las debilidades y fortalezas de la misma.
- Conocer el estado actual de la empresa frente a las Normas de Calidad en el sector de la Salud para identificar que norma es la más adecuada para implementarla en Servant S.A.S.
- Definir una estructura para la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, que incluya el mapa de procesos, su secuencia e interacción así como la caracterización de los procesos de prestación del servicio y financiero, para asegurar la productividad y el control de estos.
- Adaptar, documentar y analizar el impacto de los Estados Financieros de la empresa Servant S.A.S frente a la propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

4. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la tendencia mundial por parte de los usuarios, en este caso de los pacientes, es de exigencia en calidad con respecto a los servicios de salud que recibe. Así mismo, se empieza a tomar conciencia empresarial de que para obtener mejores rendimientos económicos es necesario mejorar la calidad de una manera sistemática. El “cliente-paciente”, a causa de la evolución de su nivel de vida y su conocimiento, ha aumentado sus expectativas en términos de mejora de la calidad de los cuidados de salud. Ante la exigencia de los pacientes sobre la calidad de los cuidados y la dificultad presupuestaria de los establecimientos, se plantea la cuestión de la relación costo-calidad.⁶

En el Informe de Actividades 2012 – 2013 presentado por el Sector Administrativo de Salud y Protección Social se menciona que fue expedida la Resolución 1441 del 6 de mayo de 2013, por la cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios, es importante resaltar que dicha Resolución es la base para dar inicio a los procesos de calidad que toda empresa debe cumplir obligatoriamente.⁷

En dicho informe también se presenta la evaluación que los usuarios realizan a las EPS en donde se puede apreciar que unas se esfuerzan más en el cumplimiento de los procesos para la satisfacción de los usuarios que otras.

Es claro que la no calidad es un factor de riesgo tanto para el crecimiento como para la estabilidad de una empresa que preste servicios de salud ya que los errores cometidos no solo afectan al paciente sino también a la empresa y a la sociedad. Un mal servicio no solo implica un problema para la salud del paciente, sino que también se incurre en una pérdida de confianza por parte de los mismos unido a una mala imagen de la empresa.

⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Guía para la metodología de cálculos de costos de calidad y no calidad. (Marzo, 2010). Bogotá. p. 25

⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y DE LA PROTECCION SOCIAL. Informe de actividades 2012-2013 Sector Administrativo de Salud y Protección Social. (Agosto, 2013). Bogotá. p. 24

Con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se logra tener herramientas que permiten establecer los procesos para generar una cultura organizacional enfocada en la prestación de servicios con calidad, permitiéndole a la empresa Servant S.A.S obtener un punto diferencial frente a las empresas que brinden servicios similares, con lo cual se genera un aumento en el número de clientes y prestadores.

En el presente trabajo se propone a la empresa Servant S.A.S, un Sistema de Gestión de Calidad que vaya acorde con lo solicitado por el Sistema General de Seguridad Social en Salud y que además, permita a través de una futura implementación, generar una cultura de calidad y establecer unas líneas de acción encaminadas al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Este sistema deberá definir la Política de Calidad, Manual de Calidad y las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos de la empresa.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 TEORÍAS DE LA CALIDAD

Los parámetros y argumentos sobre la calidad se remontan desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones, en donde el castigo era sumamente duro cuando encontraban algún producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. La mayoría de las civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas, aun cuando esto implicara condenar al responsable a la muerte, la tortura o la mutilación y aniquilación.

A partir de esto el hombre prestó mayor atención a la manera en que se realizaban los procesos, algunos de los autores que realizaron su aporte a las teorías de la Calidad son:

- **JURAN (1974)⁸**: La administración de calidad se basa en lo que él llama la trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad.

Considera que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio.

El enfoque de Juran fue siempre hacia la mejora de la calidad. La meta era incrementar la actuación a niveles nunca antes conseguidos. Juran sugirió que para poder hacer un proyecto sobre esto, trabajando en un problema, las compañías deben pasar por una ruptura de actitud, organización, conocimientos, patrones culturales y resultados.

⁸ JURAN, J.M. Juran y la calidad por el diseño. Desarrollo de las características de los procesos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1996, p. 329.

Juran desarrolló las seis fases de la solución de problemas para mejorar la calidad: Identificar el proyecto, establecer el proyecto, diagnosticar la causa, remediar la causa, mantener las ganancias y, repetir y nombrar. Las fases 1, 2 y 3 se pueden considerar como el viaje del síntoma del remedio. Las fases 4,5 y 6 como el viaje del remedio a otra oportunidad.

- **DEMING (1950)⁹**: Vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrollo sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad. Este sistema formó la base de las lecciones que se dieron a los altos directivos de Japón en 1950 y en los años siguientes.

Las teorías de Deming se obtienen de observaciones directas, de ahí la certeza de su conocimiento.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor.
5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.

⁹ DEMING, W. Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. 1989 Ediciones Díaz de Santos, S.A. p.19.

8. Desechar el miedo.
9. Derribar las barreras entre las áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.
13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo.
14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

Se instituyó el premio Deming en 1983 y desarrollo las 7 enfermedades mortales.

- **CROSBY (1979)¹⁰**: Teoría de cero errores.

Nació en West Virginia en 1926. En 1979 fundó la compañía Philip Crosby Asociados y en 1991, Career IV, Inc. En los años 60 propuso un programa de 14 pasos que llamó el “cero defectos”. Adicionalmente trabajó su prescripción para la salud corporativa y la vacuna de la calidad.

Crosby también afirma que la calidad se centra en cuatro principios absolutos:

1. Calidad es cumplir con los requisitos.
2. El ecosistema de calidad es prevención.

¹⁰ DÁVILA, L. de Guevara. Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Segunda Edición. p. 236. Consulta: 24 de Enero de 2015

3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de calidad es el precio del incumplimiento.

Con base en estos elementos se desarrollan los 14 principios:

1. Establecer el compromiso de la dirección.
2. Formar un equipo de mejora de calidad.
3. Definir indicadores de calidad para cada actividad.
4. Evaluar los costos de la falta de calidad.
5. Desarrollar la conciencia de la calidad.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de los pasos previos.
7. Establecer un comité para el día cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores.
9. Realizar el día cero defectos.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos para la mejora de sí mismos.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice con calidad.
12. Crear consejos de calidad con el personal de staff.
13. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores.

- **ISHIKAWA (1943)¹¹**: Ishikawa obtuvo la licencia en Química Aplicada en 1939, en el Departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio, donde fue profesor y posteriormente obtuvo su Doctorado en Ingeniería en 1960. Se le atribuye se el pionero del movimiento de los Círculos de Calidad a principios de los sesenta.

Ishikawa se centró en desarrollar el uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. Su trabajo se centra en la recopilación y presentación de datos, el uso del Diagrama de Pareto para priorizar las mejoras de la calidad y el Diagrama Causa-Efecto, también llamado Diagrama Ishikawa o de Pescado.

Ishikawa presento el Diagrama de Causa-Efecto como otra herramienta de apoyo para los Círculos de Calidad en su proceso de mejora. Este diagrama se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar, y documentar las causas de variación de calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas.

5.1.2 TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS¹²

La teoría general de sistemas, es una perspectiva de la ciencia moderna surgida de la biología, cuyos conceptos básicos fueron desarrollados por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy a comienzos de la década de los años treinta. Estos conceptos están contenidos en un artículo clásico (Bertalanffy, 1950) y luego en el de Kenneth Boulding (1956).

Estos son considerados los pioneros de la teoría que cubren los sistemas biológicos, físicos, galácticos, humanos y sociales.

En cuanto a la teoría sistémica de las organizaciones, el trabajo más conocido es el de Robert Kahn y Daniel Katz, dos sociólogos de la Universidad de Michigan, cuyo trabajo fue publicado en 1966 (Katz y Kahn, 1966) que fue traducido once años después al español.

¹¹ GUAJARDO, G., Edmundo. Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. México. Quinta reimpresión 2003. p. 72.

¹² DÁVILA, L. de Guevara. Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Segunda Edición. p. 236. Consulta: 24 de Enero de 2015

La teoría sistémica, dicen Katz y Kahn, “está dedicada básicamente a problemas de relaciones, de estructura y de interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos...” (Katz y Kahn, 1977: 27).

Katz y Kahn entienden las organizaciones como un sistema energético de insumo-resultado, en el cual la energía proveniente del resultado reactiva el sistema.

Para estos autores, la organización es un sistema abierto que tiene diez características:

1. Importancia de energía.
2. Procesamiento de la energía de que disponen las organizaciones.
3. Aporte “exportación” de un producto o resultado (“output”) al entorno.
4. El intercambio de energía entre el sistema y su entorno tiene un carácter cíclico.
5. Entropía negativa.
6. Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación.
7. El estado estable y la homeóstasis dinámica.
8. Diferenciación.
9. Equifinalidad y tarea principal.
10. El todo y la sinergia.

5.1.3 ENFOQUE SISTÉMICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD¹³

Este enfoque se desarrolla y se implementa basado en las siguientes etapas:

- a. Determinar las necesidades y expectativas de los clientes.
- b. Establecer políticas y objetivos de calidad.
- c. Determinar los procesos y responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de calidad que ya se establecieron.
- d. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de dichos objetivos.
- e. Establecer y aplicar los métodos para medir eficiencia y eficacia de cada proceso (Indicadores).
- f. Establecer y aplicar un proceso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Una empresa cuyo enfoque sea sistémico se considera un conjunto de componentes, en este caso Procesos, que organizados de manera lógica para que interactúen entre sí, Estructura, que usan unos insumos, Entradas, los cuales se transforman en componentes, Procesos Organizacionales, obtiene un resultado planificado, Productos o Servicios.

En la Norma ISO 9001:2008 se promueve la adopción del Enfoque basado en los Procesos, para el desarrollo, implantación y mejora de la eficacia de un sistema de gestión de calidad.¹⁴

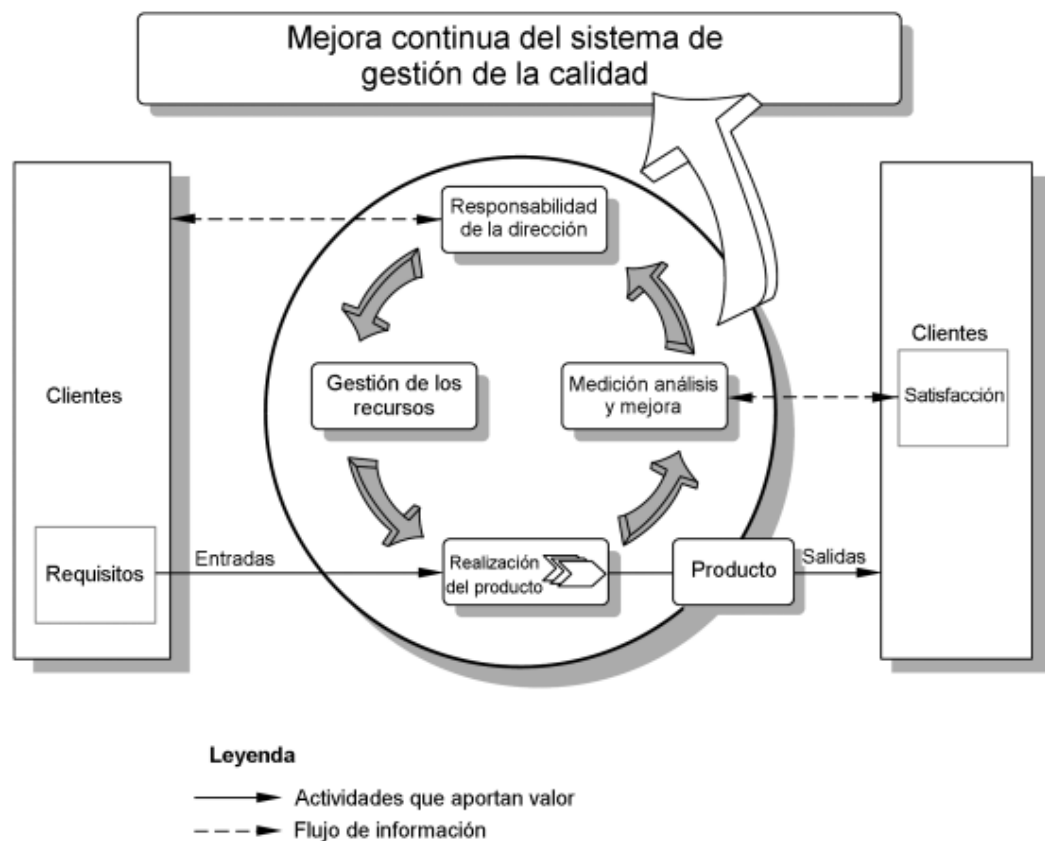
¹³ LEON, Blank Bubis. La Administración de Organizaciones. Un enfoque Estratégico. Tercera Edición. P.374. Consulta: 24 de Enero de 2015.

¹⁴ NORMA INTERNACIONAL. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Cuarta edición. Suiza: ISO, 2008.

El Enfoque basado en Procesos hace referencia a la identificación y gestión de los procesos que interrelacionados permiten a las organizaciones operar de manera más eficaz, teniendo como ventaja el control continuo.

A continuación se ilustra de manera conceptual la interacción entre los procesos, donde se resalta el papel importante de los clientes y su satisfacción.

Figura 1. Modelo del Enfoque basado en los Procesos



Fuente. ICONTEC. ISO 9001:2008

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Calidad: La calidad tiene su origen en latín y significa tributo o propiedad que distingue a las personas bienes y servicios. Según la sociedad Americana para el control de calidad (ASQC): “Conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confiere su aptitud, para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”¹⁵

Para el diccionario de la Real Academia Española, “la calidad es como una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.¹⁶

5.2.2 Control: el control trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se la formuló, de detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, de comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos y de realizar los ajustes y correcciones necesarios. También, el control determina si las estrategias que se implementaron lograron los objetivos de la organización. El control envía la retroalimentación necesaria para que a la estrategia se le hagan los ajustes necesarios o para que se la rediseñe.¹⁷

5.2.3 Control Interno: Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.¹⁸

¹⁵ CHANDIA, Yanira. Introducción a la Calidad en Salud. 2006 P.1 En <http://www.enfermeras-pabellon-y-emergencias.com>. Consultado: 23 de Noviembre de 2013

¹⁶ ALDANA, ÁLVAREZ, BERNAL. DÍAZ, GALINDO, GONZÁLEZ Y VILLEGAS. Administración Por la Calidad. P.35 Ed. Alfa omega 2010.

¹⁷ LEON, Blank Bubis. La Administración de Organizaciones. Un enfoque Estratégico. Tercera Edición. P.374. Consulta: 24 de Enero de 2015.

¹⁸ BOGOTÁ D.C. Congreso de Colombia. Ley 87 de 1993. Normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado. Consulta: 06 de Diciembre de 2014

5.2.4 Diagnóstico: El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.¹⁹

5.2.5 Estrategia: La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía.²⁰

5.2.6 Gestión: Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.²¹

5.2.7 Gestión Estratégica de Calidad: la gestión estratégica de calidad (GEC) es un proceso estructurado para establecer objetivos de la calidad de gran alcance, en los niveles superiores de la organización y definir los medios que se deben utilizar para alcanzar estos objetivos.²²

¹⁹ CARACAS. Modelo de Diagnóstico bajo la Visión de Proceso. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagorgmarcon.pdf>. P. 3. Consulta: 25 de Enero de 2015.

²⁰ CONTRERAS. Sierra, Emigdio Rafael. El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeación Estratégica. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07>. P.158. Consulta: 25 de Enero de 2015.

²¹ VILCARROMERO. Ruiz, Raúl. Administración de la producción. P. 14 En <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>. Consultado: 24 de Enero de 2015.

²² JURAN, J.M. Juran y la calidad por el diseño. Desarrollo de las características de los procesos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1996, p. 329.

5.2.8 Política de Calidad: es el documento base para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, marcará las directrices generales para la planificación del sistema y orientará a toda la organización hacia la satisfacción del cliente.²³

5.2.9 Procedimiento: un procedimiento es el modo específico de llevar a cabo una actividad.²⁴

5.2.10 Proceso: un proceso puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”²⁵

5.2.11 Sistema: un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema. (Kast y Rosenzweig, 1981: 107)²⁶

5.2.12 Sistema de Salud: Un sistema de salud es la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud. Un sistema de salud necesita personal, financiación, información, suministros, transportes y comunicaciones, así como una orientación y una dirección generales.²⁷

²³ NORMA INTERNACIONAL. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. P. 4. Cuarta edición. Suiza: ISO, 2008.

²⁴ ALVAREZ, ALVAREZ, BULLON. Introducción a la Calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad. [En línea]. P.25. Primera Edición. Disponible en: LibreriadelaU.com. Consulta: 25 de Enero de 2015.

²⁵ BOGOTÁ D.C. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/procesos.pdf>. Consulta: 25 de noviembre de 2013.

²⁶ DÁVILA, L. de Guevara. Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Segunda Edición. P. 236. Consulta: 24 de Enero de 2015

²⁷ ESPAÑA. Organización Mundial de la Salud. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.who.int/features/qa/28/es/>. Consulta: 26 de Noviembre de 2013.

5.3 MARCO LEGAL

Servicios Médicos de Ambulancia S.A.S debe cumplir con toda la normatividad que ella aplique para su funcionamiento:

5.3.1 Decreto 1011 de 2006. Por el cual se establece el sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud del sistema general de seguridad social de salud. El Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad (SOGC), fue reglamentado por primera vez mediante el Decreto 1918 de 1994, luego por el Decreto 2174 de 1996, que fue modificado mediante el Decreto 2309 de 2002, que definía el Sistema Obligatorio de Garantía de la Atención en Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGOCS), este planteaba que transcurrido tres años se recogería la experiencia en el proceso de habilitación para hacer una nueva norma; de ahí surge el Decreto 1011 de 2006, actualmente vigente.

Según el Decreto 1011 de 2006, el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud, tiene como objetivo proveer de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios.

El punto principal en el campo de aplicación del Decreto 1011 de 2006 apunta a las Entidades Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen Subsidiado, a los Prestadores de Servicios de Salud, las Empresas de Medicina Prepagada, las Entidades adaptadas y a las entidades departamentales, distritales y municipales de salud. Se exceptúan de esta norma a las Instituciones del sistema de salud pertenecientes a las Fuerzas Militares y a la Policía Nacional; estas podrán acogerse de manera voluntaria al SOGCS y de manera obligatoria cuando quieran ofrecer la prestación de servicios de salud a Empresas Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB), Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), o entidades territoriales.²⁸

²⁸ BOGOTÁ D.C. Ministerio de Salud. Decreto 1011 de 2006. Disposiciones generales y definiciones. Consulta: 26 de Noviembre de 2013.

5.3.2 Resolución 1043 de 2006. Por el cual se establecen las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.

Todos los prestadores de servicio de salud o establecimientos que presten un servicio de salud deben de seguir y cumplir para su entrada y permanencia en el sistema único de habilitación con los siguientes puntos:

1. Capacidad tecnológica y científica: anexo técnico #1 manual de estándares y verificación.
2. Suficiente patrimonial y financiera es decir una buena estabilidad económica y financiera.
3. Capacidad técnico-administrativa esto se refiere a requisitos legales en cuanto representación legal de acuerdo a su naturaleza jurídica.²⁹

5.3.3 Resolución 1446 de 2006. Por el cual se define el sistema de información para la calidad y se adoptan los indicadores de monitoria del sistema obligatorio de garantía de la calidad de atención en salud.³⁰

5.3.4 Norma Técnica Colombiana 3729. Tipología vehicular. Ambulancias de transporte terrestre. Por la cual se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir y los ensayos a los que se deben someter los vehículos denominados

29 BOGOTA D.C. Ministerio de la Protección Social. Resolución 1043 de 2006. . [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20268>. Consulta: 27 de Noviembre de 2013.

³⁰ BOGOTA D.C. Ministerio de la Protección Social. Resolución 1446 de 2006. . [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20267>. Consulta: 27 de Noviembre de 2013.

ambulancias para transporte terrestre, destinados a la prestación del servicio de transporte de pacientes, de acuerdo a su complejidad (estado clínico patológico)³¹

5.4 MARCO CONTEXTUAL

5.4.1 Reseña Histórica:

Servicios Médicos de Ambulancia – Servant S.A.S, es una empresa creada en la ciudad de Santiago de Cali el 23 de Febrero de 2007, siendo una empresa de Sociedad Anónima, prestando el servicio al Grupo Saludcoop, grupo integrado por las EPS Cafesalud, Cruz Blanca y Saludcoop; haciendo el traslado de pacientes de una sede a otra.

En el año 2012, Servant al verse golpeado económicamente, decide cambiar de dueños para poder seguir desarrollando su actividad principal: el traslado de pacientes. En el transcurso de ese mismo año Servant pasa de ser una Sociedad Anonimia S.A a una Sociedad Anónima Simplificada S.A.S.

En el año 2013 la empresa comienza a tener nuevos convenios de traslados con otras Instituciones de Salud, ampliando más sus servicios en la ciudad de Cali y en otras ciudades de la región y del país.

Actualmente, Servant tiene convenios con la Clínica Versalles, Clínica Santiago de Cali, Corporación Comfenalco, Comfenalco Valle, Clínica de los Remedios, Grupo Saludcoop, y Sarpa, esta última de la ciudad de Medellín, quienes tienen servicio de ambulancia aérea.

³¹ BOGOTA D.C. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).NTC 3729. Tipología Vehicular. Ambulancias de Transporte Terrestre. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://idsn.gov.co/site/images/emergencias/ntc37294revision.pdf>. Consulta: 27 de Noviembre de 2013.

Servant se ha ido recuperando de la dura situación económica por la que atravesó en años anteriores, mostrando un crecimiento positivo y de reconocimiento en el mercado de ambulancias de servicio privado al tener convenios con varias Instituciones de Salud reconocidas en la ciudad.

5.4.2 Misión

Somos una empresa líder en el traslado básico y medicalizado de pacientes, ofreciendo atención personalizada con responsabilidad, eficiencia y oportunidad a los usuarios afiliados a las diferentes entidades con las cuales están establecidos los convenios.

Nuestros servicios están delineados bajo parámetros éticos, amables y seguro; para satisfacer las necesidades de atención médica y pre-hospitalaria de manera integral con el inmejorable talento humano con el que contamos.

5.4.3 Visión

“En el 2016 seremos el servicio de ambulancias y atención pre-hospitalaria de mayor reconocimiento en la región al ofrecer una cálida y efectiva atención en el momento oportuno, apoyándonos en unidades de traslado equipadas con personal idóneo de grandes capacidades y alto sentido de pertenencia. Lograremos el máximo desarrollo profesional, intelectual y económico para los empleados de la organización y una rentabilidad razonable para los socios”

5.4.4 Valores Corporativos

Los valores corporativos de Servicios Médicos de Ambulancia S.A.S interiorizados y aplicados, son el resultado de una cultura empresarial; estos se expresan en cada actividad que se desarrolla en el entorno de la empresa: socios, directivos, empleados, contratantes, usuarios, proveedores, Estado, competencia y la sociedad.

- ***Justicia***
- ***Respeto***
- ***Solidaridad***
- ***Responsabilidad***
- ***Verdad y Honestidad***
- ***Sentido Común***
- ***Humildad***
- ***Trabajo en Equipo***

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

*El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque de tipo descriptivo, ya que "tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Así, éste identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación"*³²

A través de éste, se identificó comportamientos relacionados con los siguientes eventos en la actividad diaria de la institución:

- Actividades que pueden convertirse en factores de riesgo en el momento de la prestación de los servicios de salud en el área especializada de la Institución que es el traslado de pacientes.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

9.2.1 Método Inductivo. “La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas”³³

9.2.2 Método Deductivo. El método de investigación usado fue el deductivo. “El conocimiento deductivo permite que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares”.³⁴

³² MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá. McGraw Hill. 2006. P. 230 – 231.

³³ Ibid., p. 239

³⁴ Ibid., p. 240

9.2.3 Método Clínico. El método clínico se basa en el método científico. Comprende el reconocimiento y formulación de un problema: obtención de datos sobre este por medio de la observación y experimentación, así como también la formulación y comprobación de hipótesis; explica el problema y propone soluciones posibles.³⁵

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

9.3.1 Fuentes Primarias. “Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger en forma directa. Cuando esto sucede, hablamos de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada”.³⁶

Para este trabajo se utilizó las siguientes técnicas de recopilación de información:

- Observación directa. Se está facilitando por la contratación directa en la Institución, permitiendo así conocer más a fondo la situación de ésta y todo lo relacionado con la prestación de los servicios, percibiéndose así las necesidades de diseñar un Sistema de Calidad que contribuya al mejoramiento del servicio.

9.3.2 Fuentes Secundarias. “Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.”.³⁷

La técnica usada para la recopilación de la información fue el análisis documental de libros, monografías, tesis de grado, normatividad y medios electrónicos;

³⁵ ECHEVARRIA, Calderón. Jaime. El Método Clínico. Su Relación con el Método Científico y su Descripción. Venezuela. [En línea]. P.6. Disponible en: Biblioteca Virtual Ucla – Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Consulta: 25 de Enero de 2015.

³⁶ MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá. McGraw Hill. 2006. P. 252

³⁷ *Ibíd.*, p. 251

además de la observación directa que permitía conocer situaciones que no se encuentran descritos en libros o artículos por ser situaciones que se reflejan en el desarrollo diario de la actividad. También se utilizó el método clínico para afianzar más las situaciones recopiladas por la fuente de información primaria, la observación, que suministraron información sobre el tema de Normas de Calidad.

6.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este trabajo se utilizó la siguiente técnica:

- Para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, se tomó como referencia los objetivos planteados en el presente trabajo, las actividades realizadas en la Institución y los requisitos y procedimientos exigidos por la legislación vigente para el diseño del programa.

6.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

- Exponer la actividad principal de la empresa identificando las debilidades y fortalezas de la misma, interactuando de forma directa con la organización debido al contrato directo con la misma, haciendo más fácil la identificación de las carencias que presenta y los aspectos que deben mejorarse, a través de la observación directa y de la toma de la información que se tiene en la Institución.
- Identificar que norma de calidad en salud es la más adecuada para implementarla en Servant S.A.S a través de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, haciendo uso de las disposiciones legales y normativas que el Gobierno realiza, para garantizar un adecuado manejo en la prestación del servicio de salud.
- Realizar la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Servant S.A.S, a través de la elaboración de un documento, basado en el modelo de calidad dada por la ISO 9001:2008, con el fin de mejorar la prestación del servicio de traslado de pacientes, haciendo que la empresa tenga un mayor grado de credibilidad a nivel del mercado competitivo en el

área de la Salud, enfocándose más hacia el servicio de traslado de pacientes en ambulancias.

7. DIAGNÓSTICO INTERNO

7.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

La ciudad de Santiago de Cali cuenta con un Centro Automático de Despacho (CAD) para casos de SOAT, encargado del control del despacho de vehículos de ambulancias para la atención de las personas, cuya naturaleza es privada. Por otro lado, cuenta con la Red de Salud del Centro E.S.E la cual desde el año 2007, por disposición de la Secretaria de Salud Municipal, conformó el Pool de Ambulancias, de naturaleza pública.

A pesar de que en la ciudad se cuenta con dos centros para la atención de servicios públicos, estos no dan abasto, debido a que solo se cuentan con 15 ambulancias de servicio público, mientras que el sector privado cuenta con aproximadamente 140 ambulancias que solo son destinadas a atender exclusivamente a sus usuarios, bien sea por el sistema prepagado o por la capacidad económica que tiene cada usuario para pagar el servicio de manera particular.

Según el informe de la Personería Municipal de Santiago de Cali del año 2013, los traslados de pacientes en ambulancia en la ciudad tienen una cobertura del 90% por la red privada, mientras que la red pública cuenta tan solo con el 10% restante, debido a su falta de capacidad.

Dentro del sector privado que prestan el servicio de manera particular o prepagado, se encuentra EMI que cuenta con ocho (8) ambulancias para atender a sus usuarios, de las cuales dos (2) son medicalizadas y las otras seis (6) son para traslado básico, Coomeva cuenta con seis (6) ambulancias para traslados básicos, y Servant S.A.S cuenta con diez (10) ambulancias de las cuales tres (3) son medicalizadas y las siete (7) restantes son de uso básico.

Por otra parte, la Secretaría de Tránsito de Cali, en el año 2.014 realizó un operativo a este tipo de vehículos, encontrando que 35 ambulancias presentan irregularidades con la documentación, siendo la de mayor ocurrencia estar certificado para cumplir otra modalidad de transporte, como el de operar como buses o como transporte de carga de mercancía. En estos mismos operativos se encontró que estos vehículos presentan problemas mecánicos, como llantas lisas o luces en mal estado; sin embargo, tienen los certificados técnico-mecánicos al día, al igual que los seguros.

Por tal motivo, la ambulancias, por norma, deben estar afiliadas a una empresa, que se constituye en la Institución Prestadora de Servicios de Salud y debe inscribirse en el Registro Especial del Sistema Único de Habilitación, deben tener los documentos al día de la certificación técnico-mecánica al igual que los seguros, de lo contrario no pueden prestar el servicio de manera particular.

A pesar de las normatividades antes mencionadas con las que deben cumplir los pool de ambulancias, estas deben contar también con un Sistema de Gestión de Calidad para garantizar altos estándares en la prestación de sus servicios y procedimientos a realizar, debido a la rigurosidad que exigen sus usuarios, además, porque deben registrarse a una normatividad que tiene por objetivo velar por la vida de los pacientes y que no da espacio para improvisaciones y/o errores.

Es muy importante que las empresas de Salud, y en especial las empresas de Ambulancias identifiquen qué herramientas necesitan para que éstas sean más competitivas y confiables, como es el caso de la Empresa Social del Estado (ESE), que tiene quince (15) ambulancias, doce (12) de ellas tripuladas y con los requerimientos técnicos y equipos médicos necesarios para el traslado de pacientes. La ESE Centro con la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad logró la certificación del Hospital Primitivo Iglesias y el Pool de Ambulancias de la Red de Salud del Centro, enfocándose en la prestación de servicios de salud con calidad: oportunos, accequibles, pertinentes, seguros, continuos, cálidos y humanos. ICONTEC bajo la NTC ISO 9001:2008, determino la certificación para todos los procesos del hospital y de su Pool de Ambulancias, siendo la primera institución a nivel nacional a la que se le otorga la certificación en el servicio de traslado asistencial y básico medicalizado.

Así como la ESE Centro, también se encuentran en el proceso de certificación por parte de la norma ISO 9001:2008, el Hospital Universitario del Valle “Evaristo García García” tomando conciencia de mejorar su calidad en la parte asistencial.

7.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Servant S.A.S es una empresa de servicios de salud que se especializa en el traslado en ambulancias medicalizadas o no de EPS y particulares. Es creada en la ciudad de Santiago de Cali el 23 de Febrero de 2.007, siendo una empresa de Sociedad Anónima, prestando el servicio al Grupo Saludcoop, grupo integrado por las EPS Cafesalud, Cruz Blanca y Saludcoop; haciendo el traslado de pacientes de una sede a otra.

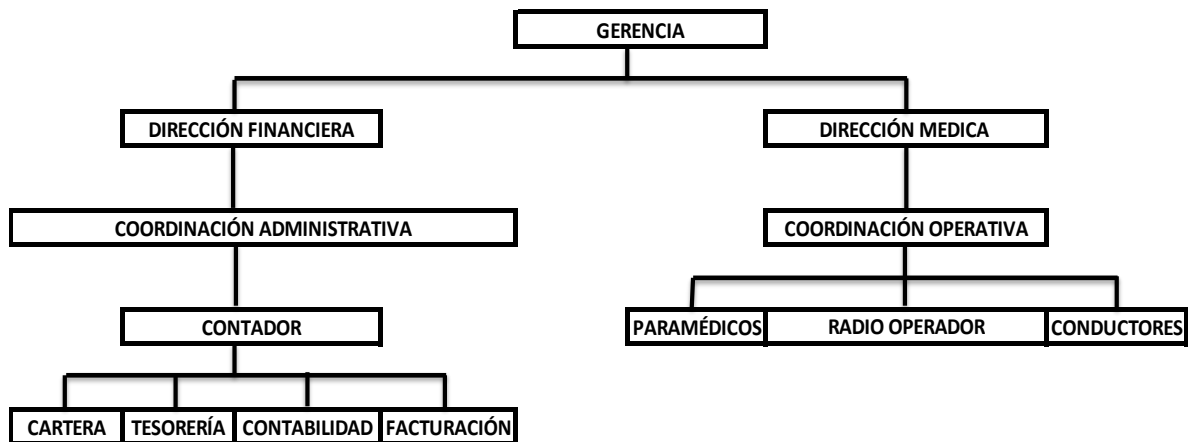
Los tipos de traslado que realiza la empresa son los siguientes:

- Traslados Diurnos: Se realizan a partir de las 7am hasta las 6pm
- Traslados Sencillos
- Traslados Redondos
- Traslado Nocturno
- Traslado de Neonato

7.3 ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama de Servant S.A.S:

Figura 2. Organigrama Servant S.A.S



Fuente. Trujillo, Hernández. Adriana. Área Contable

La empresa Servant S.A.S opera con una estructura organizacional matricial con una línea de comunicación y gestión vertical, del Representante Legal y la Dirección Operativa dependen las políticas estratégicas que delegan a la Coordinación Operativa.

7.4 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA SERVANT S.A.S

En la actualidad la empresa está conformada por 43 personas con contratación directa y 2 aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

La organización del trabajo es por áreas tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Áreas funcionales de la empresa Servant S.A.S

ÁREA	NÚMERO DE PERSONAS
Gerencia	2
Financiera	1
Médica	4
Facturación	1
Contable	1
Cartera	1
Tesorería	1
Operativa	32

Fuente. Trujillo, Hernández. Adriana. Área Contable

A continuación se describen brevemente los procesos que se realizan en cada área funcional de la empresa:

- **Área de Gerencia:** en esta área es donde se toman las decisiones de cómo se va a llevar a cabo la actividad principal de la empresa, es quien tiene la potestad de a quien se les va a prestar el servicio y a que tarifa, es decir, los que realizan los convenios con las otras entidades de salud, esta área es la que va a surtir de información al resto de la organización, ya que es la cabeza estructural de la misma.
- **Área Financiera:** en esta área es donde se maneja toda la parte del efectivo y de los pagos que se realizan en la empresa a todos los proveedores y demás gastos que surjan y que tengan que ver con la actividad principal de la empresa. Esta área es abastecida por el área de contabilidad, que es quien recibe las facturas y realiza la programación de los pagos que se vayan a realizar.
- **Área Médica:** es una de las áreas más importantes de la empresa, pues allí es donde se desarrolla la actividad principal de la misma, son ellos los que

dan las directrices para realizar los traslados de los pacientes, también son de gran apoyo cuando se necesita de la presencia en algún traslado con un paciente de mayor gravedad.

- **Área de Facturación:** esta área es la encargada de facturar a tiempo todos los traslados realizados por parte de los paramédicos y conductores de la empresa. Son los encargados de la radicación de las facturas en las diferentes entidades de salud a los cuales se les presta el servicio, de responder las glosas realizadas por parte de los clientes (entidades de salud) y de recibir las facturas de proveedores que ya vienen aprobadas previamente por el coordinador operativo; son quienes abastecen el área contable.
- **Área Contable:** en esta área es donde se realizan todos los registros contables de las facturas tanto de clientes como de proveedores que envía el área de facturación para realizar las liquidaciones y contabilización de las retenciones de las facturas y el posterior pago de las mismas, esta área después de realizar dicho proceso es quien abastece al área de cartera.
- **Área de Cartera:** esta área es la encargada de realizar el respectivo cobro de los servicios facturados en el mes y que cuyos clientes no han cancelado en los tiempos estipulados por parte del área de Gerencia. Se encarga de actualizar el estado de la cartera realizando informes semanales y haciendo el debido cruce de los pagos con las facturas contabilizadas por parte del área contable; esta área surte de información al área Financiera y al área de Gerencia sobre los ingresos y recaudos realizados en las fechas estipuladas para los pagos.
- **Área de Tesorería:** esta área es la encargada de realizar los pagos en efectivo a los proveedores después de que el área Financiera haya dado la autorización para realizar dichos pagos. También otorga dineros para los gastos pequeños que la empresa realiza y que tengan que ver con la actividad de la misma.

- **Área Operativa:** esta área es el alma de la empresa, pues es allí donde se realizan todas las actividades que tienen que ver con la actividad principal de Servant S.A.S, que es el traslado de pacientes. En esta área están involucrados el coordinar y los radios operadores que son los que coordinan a los conductores y paramédicos de las móviles para los traslados de los pacientes a las diferentes entidades con las que tengan el convenio, éstos últimos son los encargados de realizar un reporte del paciente al que están trasladando, como por ejemplo el tipo de traslado y el lugar al cual será trasladado para después llevarlo al área de facturación para que estos realicen la actividad ya descrita anteriormente.

10.4.1 Entrevistas. Para determinar el estado en el que se encuentra la empresa frente a un proceso de calidad, se realizaron entrevistas al personal que labora en ella: Representante Legal, Contador, Coordinador Operativo y empleados en general, quienes ocupan cargos altos y medios en la empresa. En la siguiente tabla se presenta el modelo de entrevista utilizado.

Tabla 2. Formato de entrevistas

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI	NO	N/A	COMPLEMENTO
Al momento de ingresar a la empresa ¿le dieron a conocer el manual de funciones y procedimientos?				
¿Conoce sobre las políticas de calidad que existen en la empresa?				
¿Conoce con claridad el reglamento Interno de Trabajo?				
¿Cree usted que es importante el manejo de un sistema de gestión de calidad?				
¿Podría contribuir un sistema de gestión de calidad en el manejo de reducción de costos? Sustente su respuesta.				

Fuente. Trujillo, Hernández. Adriana. Área Contable

A continuación se presenta la Tabla 4. Matriz entrevistas, que contiene los análisis realizados tomando como base la información recopilada por medio de las entrevistas efectuadas a los empleados de la empresa Servant S.A.S (Para ver en detalle las entrevistas realizadas a cada empleado, remitirse a los Anexos. Ver Anexo D).

Tabla 3. Matriz entrevistas

TEMA	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS CRÍTICO
Manual de Funciones y Procedimientos.	Los colaboradores de la empresa desconocen la existencia del manual.	La ausencia de un Manual de Funciones y Procedimientos puede causar no conformidades y reprocesos que afectan directamente la calidad en la prestación del servicio. Un desconocimiento de las funciones puede generar sobrecargo de actividades y por lo tanto mayor probabilidad de cometer errores, por lo tanto, es de vital importancia la creación de dicho manual.
Política de Calidad.	La empresa no cuenta con una Política de Calidad.	La Política de Calidad refleja el compromiso gerencial de gestionar la empresa bajo los parámetros de un Sistema de Gestión de Calidad con el fin de alcanzar una mejora continua de los procesos, la falta de esta puede significar un desinterés que inicia en la Gerencia.
Reglamento Interno de Trabajo	Los colaboradores de la empresa desconocen la existencia del reglamento de trabajo.	Pese a que si hay existencia del Reglamento Interno de Trabajo, los colaboradores no tienen claridad o conocimiento de lo que allí se ha redactado, su comportamiento y responsabilidades se basan en

		empleos anteriores o en recomendaciones dadas por compañeros o superiores.
TEMA	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS CRÍTICO
Importancia del manejo de un Sistema de Gestión de Calidad	La empresa en general esta consiente de la importancia sobre el manejo de un sistema de calidad.	A pesar de que todos están de acuerdo en la importancia de contar con un sistema de gestión de calidad, la empresa no ha tenido la iniciativa de implementarla.
Contribución del Sistema de Gestión de Calidad en el manejo de la reducción de costos.	El personal de la empresa está de acuerdo en que la contribución de un sistema de gestión de calidad ayudaría a reducir los costos.	La empresa al carecer de un sistema de gestión de calidad, no posee unos procesos y procedimientos definidos, haciendo que esta carencia se vea reflejada en el costo en que incurren al realizar su actividad, debido a que deben solicitar apoyo de otras empresas con la misma actividad para poder dar cumplimiento al servicio brindado.

Fuente. Trujillo, Hernández. Adriana. Área Contable

10.4.2 Debilidades y fortalezas de la empresa Servant S.A.S:

Después de haber realizado un recorrido por la empresa y según la información recolectada en las entrevistas realizadas al Coordinador Operativo, paramédicos y al personal administrativo, se llega a la conclusión que la empresa Servant S.A.S presenta muchas deficiencias en su organización y en cada uno de sus procesos y procedimientos, lo cual, puede estar generando pérdidas sin ser detectadas.

Como debilidades se tienen:

- El gerente al querer reducir costos, ha disminuido el personal aumentando las labores de cada empleado, esto se presenta por falta de un manual de funciones.
- Al no existir un manual de funciones y procedimientos, esto hace que el empleado no tenga claridad sobre la actividad que debe desarrollar en su puesto de trabajo, y por tanto realiza otras actividades que no competen a sus funciones, produciendo un margen de error mayor sobre la actividad principal por el cual fue contratado, con el tiempo esta sobrecarga de funciones genera en el empleado estrés y disminución en la calidad de su trabajo, esta situación se evidencia en mayor proporción en el personal administrativo.
- La empresa no tiene implementado un sistema de gestión de calidad lo que evidencia una serie de actividades que se realizan de manera independiente sin una claridad y planificación respecto a los procesos de la empresa y que en ocasiones genera reprocesos que afectan directamente al cliente interno y externo ya que el desarrollo de la actividad se realiza de acuerdo al día a día.
- No existe un control adecuado sobre la cantidad de traslados realizados durante un turno laborado, es decir, no hay un procedimiento definido de cómo realizar esta actividad, provocando pérdidas de tiempo en cada traslado, se produce por lo tanto un embotellamiento en la prestación del servicio, y esto se puede ver reflejado en la cantidad de apoyo que solicitan con otras empresas para poder dar cumplimiento al servicio, produciendo más gastos en la empresa.
- Después de realizar el análisis a la información recolectada por medio de las encuestas y según lo observado en las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa, podemos concluir que se hace urgente el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad que permita dar una estructura clara a las actividades de la empresa con el fin de disminuir los costos al

optimizar al máximo los recursos tanto humanos como tecnológicos con los que cuenta la empresa. De igual forma, documentar funciones, procesos y procedimientos que permitan dar claridad al objetivo que la empresa desea alcanzar y que sea de total conocimiento de todo el personal que allí labora.

- La empresa surgió como producto de una idea de negocio de un individuo cuya formación es completamente empírica, por lo cual, presenta oportunidades de mejora en las distintas áreas que la conforman; siendo una de las mayores deficiencias de esta empresa la falta de conocimiento del personal de las funciones reales que debe cumplir. Por lo tanto, el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad sería la mejor herramienta para lograr el objetivo que en un inicio se plantearon los dueños de la idea de negocio.

Como fortalezas se tienen:

- La disposición que se tiene por parte de la Gerencia y del personal que labora en la empresa para realizar las mejoras necesarias para que la actividad principal de Servant S.A.S se fortalezca.
- Existe un acompañamiento por parte de la Gerencia en cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- Por la cantidad de empleados que posee la empresa, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se puede llevar a cabo más rápido y eficientemente.

La Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI) es un instrumento que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas. Dicha matriz se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación interna.

2. Se asigna un peso relativo a cada factor,

0.0 = no es muy importante

1.0 = muy importante

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0

3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes en la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde

- 4 Fortaleza principal
- 3 Fortaleza menor
- 2 Debilidad menor
- 1 Debilidad principal

4. Posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Luego de identificar las debilidades y fortalezas de Servant S.A.S se procedió a asignar un peso relativo a cada factor de acuerdo a la relevancia del mismo con el fin de construir la Matriz EFI.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa Servant S.A.S

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Disposición por parte de la Gerencia y personal	0.07	4	0.28
Acompañamiento gerencial a cada una de las áreas	0.05	3	0.15
Número de empleados	0.04	3	0.12

DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Falta de un manual de funciones	0.06	2	0.12
Falta de claridad y planificación en los procesos y procedimientos de la empresa	0.7	1	0.7
No existe un control de la actividad principal de la empresa (traslados en ambulancia)	0.05	2	0.1
Falta de documentación de los procesos, procedimientos y funciones de la empresa	0.07	1	0.07
	1		1.54

Analizando la tabla anterior, se observa que el promedio ponderado obtenido en esta evaluación es de 1.54 lo que significa que la empresa no está aprovechando las fortalezas que tiene, por lo que es necesario generar estrategias para contrarrestar las debilidades y aprovechar mejor las fortalezas.

Es importante resaltar que la empresa cuenta con el acompañamiento de la gerencia para el mejoramiento de actividades y debe aprovechar el número reducido de empleados con lo que la implementación de un sistema de calidad es mucho más fácil ya que para iniciar se requiere un cambio cultural.

8. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

8.1 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA FRENTE A LA NORMA

Luego del diagnóstico empresarial y del análisis de las áreas entrevistadas, se identifica que se debe realizar un cambio significativo en la cultura de la empresa y adoptar la propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

Actualmente, los clientes tienen mayores exigencias frente a la calidad, servicio y precio que se les brinda, razón por la cual es importante obtener un Sistema de Gestión de Calidad que facilite la estandarización de los procesos, lo cual a su vez se convierte en una herramienta estratégica que ayuda a conocer información de los costos y los servicios que son más rentables o no, lo que se traduce en una ventaja competitiva frente a las demás empresas que desarrollan una actividad similar. Por lo tanto, la norma que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa Servant S.A.S es la ISO 9001:2008 ya que permite enfocar el Sistema de Gestión de Calidad hacia los procesos que desarrolla, implementando la documentación necesaria y así mejorar la eficacia de los servicios, cuyo resultado final es la satisfacción del cliente dando cumplimiento a los requisitos exigidos.

Para comprender mejor la norma, a continuación se realiza un resumen de los aspectos más relevantes a implementar dentro de cualquier empresa:

Tabla 5. Resumen de requisitos de la Norma ISO 9001:2008

Capítulo	Nombre del Capítulo	Descripción
4	Sistema de Gestión de Calidad	Identificar los procesos (mapa de procesos); secuencia e interacción de los procesos (caracterización); eficacia de los controles; asegurar la disponibilidad de recursos, seguimiento, medición y análisis de los procesos; implementar acciones para la mejora continua de los procesos. Políticas de calidad y Objetivos de Calidad; Manual de Calidad; seis procedimientos obligatorios; documentación y registros requeridos por la norma.

5	Responsabilidad de la dirección	Incluye: compromiso de la dirección; enfoque al cliente; política de calidad; Planificación: Objetivos de Calidad y Planificación del S.G.C.; Responsabilidad, Autoridad y Comunicación; Revisión por la dirección.
6	Gestión de los recursos	Provisión de recursos; Recursos humanos; Infraestructura; Ambiente de trabajo.
7	Realización del producto	Planificación de la realización del producto; Procesos relacionados con el cliente; Diseño y desarrollo; Compras; Producción y prestación del servicio; Control de los equipos de seguimiento y medición.
8	Medición, análisis y mejora	Generalidades; Seguimiento y medición (satisfacción del cliente, auditoría interna, seguimiento y medición de los procesos y del producto); Control del producto no conforme; Análisis de datos; Mejora.

Una vez analizadas las áreas de la empresa, se identificaron las siguientes situaciones:

- **Requisitos Generales del Sistema de Gestión de Calidad.** La empresa Servant S.A.S realiza los procesos pero no están identificados, implementados ni documentados con su correspondiente interacción, secuencia, responsables, clientes, proveedores, entradas, salidas, objetivos e indicadores de evaluación.
- **Requisitos de la documentación.** No hay evidencia objetiva de que la empresa Servant S.A.S posea un Manual de Calidad con elementos estratégicos, políticas y objetivos de calidad.
- **Responsabilidad de la Dirección.** Aunque la Gerencia de la empresa muestra interés en el cumplimiento y satisfacción de los requisitos de los clientes, no se encontró evidencia de que existan objetivos o una política de calidad que orienten a sus colaboradores a este fin, tampoco se ejecutan los procesos de revisión por parte de la dirección con la información de entrada y salida a la que hace referencia la norma.

- **Planificación.** La empresa aun no inicia un proceso organizado y estructurado que evidencie el cumplimiento de los objetivos de calidad, además estos no están definidos en términos cuantificables.
- **Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.** La empresa Servant S.A.S cuenta con Organigrama y Reglamento Interno de Trabajo, sin embargo, la responsabilidad de evaluación ha sido exclusiva de la Gerencia ya que se considera la cabeza de la estructura.

No se han nombrado responsables por parte de la Gerencia para la implementación de un sistema de gestión de calidad.

La comunicación interna se maneja de manera informal a través de correos electrónicos o del chat empresarial, lo que evidencia que la información no llega de manera oportuna a todos los niveles de la empresa.

- **Revisión por la Dirección.** La Gerencia realiza los ajustes necesarios de acuerdo a lo presentado en el día a día, o en los estados financieros, sin embargo, no existen registros que evidencien esta labor.
- **Gestión de los Recursos.** En cuanto a la provisión de recursos para la empresa, no se ha determinado formalmente los recursos necesarios para la implementación de un sistema de gestión de calidad. Para mejorar la satisfacción del cliente, la empresa ha invertido en nuevas ambulancias dotadas con tecnología de punta lo que permite agilizar y prestar un servicio más oportuno.
- **Recursos Humanos.** No existe documentación relacionada con la selección y vinculación del recurso humano a la empresa. No se cuenta con registros apropiados acerca de la competencia del personal en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia requerida.

- **Realización del Producto.** No se encontró documentación donde se evidencien los procesos, la interacción de los mismos y su correspondiente caracterización, así como tampoco sus procedimientos ni flujogramas.
- **Procesos relacionados con el cliente.** Actualmente no se cuenta con un área encargada del manejo y satisfacción del cliente, no se llevan registros. Existen requisitos legales y reglamentarios para la prestación del servicio, aunque no se encuentran organizados, ni documentados.
- **Compras.** Se cuenta con proveedores de confianza con los que siempre se ha trabajado por lo que no se cuenta con un portafolio de proveedores que especifique los elementos que potencialmente podría estar en capacidad de ofertar.

Las compras están a cargo del Coordinador Operativo y del Coordinador Médico, sin embargo, los únicos registros de esto son las facturas que llegan de los proveedores a los cuales se les realizaron los pedidos.

No se tiene documentado ni definidos los procesos para la adquisición de insumos, tampoco existen requisitos para la aprobación de productos, calificación del personal y proveedores, solo se tienen en cuenta las apreciaciones de los funcionarios sobre la calidad del producto para hacer los cambios requeridos.

No hay evidencia de requisitos para la selección de proveedores y evaluación de los mismos, solo se basan en los criterios de entrega a tiempo, manejo de cotizaciones y condiciones de pago.

- **Producción y Prestación del Servicio.** No hay establecidos procesos de revisión, verificación y validación que registre la planificación del servicio. No hay informes formales que permitan establecer o dar atención a los problemas presentados durante la atención y las medidas tomadas.

Existen parámetros de control en la prestación del servicio, entre los que están conocer la información necesaria sobre las características del servicio que se presta, el reglamento interno de trabajo y los equipos médicos que incluyen las

ambulancias. No se realizan actividades en la que se verifique y controle la prestación del servicio, no se llevan procedimientos estandarizados de seguimiento y control que lo registren y evidencien objetivamente. El único registro con el que se cuenta es la historia clínica, sin embargo, no se le realiza auditoria al cumplimiento de los requisitos de la norma.

No se encontró evidencia que mostrara la existencia de dispositivos de seguimiento y medición para determinar la conformidad con el servicio prestado.

Se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo anual para los equipos biomédicos y ambulancias.

- **Medición, análisis y mejora.** Actualmente no se cuenta con un proceso orientado a la realización del seguimiento, medición, análisis y mejora; la evaluación se realiza de manera informal a través de la comunicación de inconvenientes presentados en la prestación del servicio por parte del Coordinador Operativo o del Coordinador Médico.

En cuanto a la situación financiera se realiza seguimiento a través de la presentación de los Estados Financieros.

No se realiza seguimiento a la percepción del usuario en el servicio, las quejas que se presentan se solucionan en el momento, pero no se cuenta con metodología para recolectar y utilizar la información.

En cuanto al seguimiento y medición de la prestación del servicio no se tiene evidencia objetiva que permita comprobar que se realiza constante verificación al cumplimiento de los requisitos y características del servicio.

Realizando una revisión de los Estados Financieros de la empresa Servant S.A.S, se puede identificar que hay un valor significativo en la Cuentas por Cobrar en el año 1, debido a que no hay una buena rotación de cartera, reflejándose la falta de procesos ya que se enfocan en la prestación del servicio dejando de lado el cobro de ésta y produciendo una disminución en las cuentas del Disponible de la empresa; estos rubros son directamente proporcionales, por tanto, si se aumenta la cantidad de clientes al mejorar los procesos con este Sistema de Gestión de

Calidad, se va a aumenta el flujo en el efectivo, es decir, en las cuentas del disponible, tal como se refleja en los activos proyectados:

Tabla 6. Estado de Situación Financiera proyectado de los Activos de la empresa Servant S.A.S.

SERVANT S.A.S					
Estado de Situación Financiera					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo circulante					
Caja y bancos	\$121.933.009	\$159.739.410	\$451.948.019	\$590.344.548	\$651.566.500
Clientes	\$469.411.539	\$330.015.010	\$190.618.481	\$139.396.529	\$61.221.952
Ingresos por Cobrar	\$65.365.130	\$98.655.419	\$4.777.192	\$5.205.876	\$5.540.353
Total activo circulante	\$656.709.678	\$588.409.839	\$647.343.692	\$734.946.953	\$718.328.805
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	\$0	\$6.970.300	\$7.990.300	\$8.150.200	\$8.250.200
Equipo de Oficina	\$4.960.122	\$6.360.542	\$5.960.042	\$6.114.062	\$6.324.062
Equipo de comp y comuni	\$8.582.345	\$9.789.345	\$10.130.345	\$10.879.345	\$11.228.345
Equipo Médico	\$92.188.454	\$96.254.920	\$98.138.420	\$101.113.420	\$103.088.420
Flota y equipo de transporte	\$567.306.400	\$604.501.270	\$601.401.270	\$603.496.140	\$635.496.140
Depreciación acumulada:	-\$443.033.625	-\$488.676.693	-\$511.498.227	-\$517.319.761	-\$527.069.761
Total activo fijo	\$230.003.696	\$235.199.684	\$212.122.150	\$212.433.406	\$237.317.406
Activo total	\$886.713.374	\$823.609.523	\$859.465.842	\$947.380.359	\$955.646.211

Al realizar un Análisis Financiero Horizontal entre el año 1 y el año 2 donde se proyecta la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se puede evidenciar que hay un mejoramiento en la Rotación de Cartera del 30% y una disminución del 73% de las obligaciones financieras a largo plazo, dando como resultado el aumento del disponible lo que permite a la empresa mejorar de manera independiente en el desarrollo de la actividad.

Esto le permitirá a Servant S.A.S continuar con el mejoramiento continuo de los procesos implementados.

Tabla 7. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de la empresa Servant S.A.S

SERVANT S.A.S
Estado de Situación Financiera
Análisis Horizontal

	AÑO 2	AÑO 1	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Activo circulante				
Caja y bancos	\$159.739.410	\$121.933.009	\$37.806.401	31%
Clientes	\$330.015.010	\$469.411.539	-\$139.396.529	-30%
Ingresos por Cobrar	\$98.655.419	\$65.365.130	\$33.290.289	51%
Total activo circulante	\$588.409.839	\$656.709.678	-\$68.299.839	-10%
Activo Fijo				
Maquinaria y Equipo	\$6.970.300	\$0	\$6.970.300	0%
Equipo de Oficina	\$6.360.542	\$4.960.122	\$1.400.420	28%
Equipo de comp y comuni	\$9.789.345	\$8.582.345	\$1.207.000	14%
Equipo Médico	\$96.254.920	\$92.188.454	\$4.066.466	4%
Flota y equipo de transporte	\$604.501.270	\$567.306.400	\$37.194.870	7%
Depreciación acumulada	-\$488.676.693	-\$443.033.625	-\$45.643.068	10%
Total activo fijo	\$235.199.684	\$230.003.696	\$5.195.988	2%
Activo total	\$823.609.523	\$886.713.374	-\$63.103.851	-7%
Pasivo Circulante				
Obligaciones Financieras	\$10.416.667	\$28.257.115	-\$17.840.448	-63%
Proveedores	\$68.471.765	\$81.051.644	-\$12.579.879	-16%
Total pasivo circulante	\$78.888.432	\$109.308.759	-\$30.420.327	-28%
Pasivo largo plazo				
Obligaciones Financieras	\$25.000.002	\$91.550.769	-\$66.550.767	-73%
Pasivo total	\$103.888.434	\$200.859.528	-\$96.971.094	-48%
Capital Contable				
Capital Autorizado	\$1.000.000.000	\$1.000.000.000	\$0	0%
Capital Suscrito y Pagado	\$700.000.000	\$700.000.000	\$0	0%
Capital por Suscribir	\$300.000.000	\$300.000.000	\$0	0%
Resultado de Ejercicios Anterior	-\$14.146.154	\$729.059	-\$14.875.213	-2040%
Resultado del Ejercicio	\$33.867.243	-\$14.875.213	\$48.742.456	-328%
Total Patrimonio	\$719.721.089	\$685.853.846	\$33.867.243	5%
Total Pasivo + Patrimonio	\$823.609.523	\$886.713.374	-\$63.103.851	-7%

La empresa presenta oportunidades de mejora en el área contable, donde los objetivos no están claros y el proceso no está bien definido lo que genera vacíos y pérdidas cuantitativas.

A continuación se adapta la NTC ISO 9001:2008 para la empresa Servant S.A.S:

Tabla 8. Adaptación de la NTC ISO 9001:2008 a la empresa Servant S.A.S

CRITERIO	EXIGENCIA DE LA NORMA	EXISTE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
4.1 REQUISITOS GENERALES	Identificación de procesos		x	La empresa no cuenta con una clara identificación de los procesos que intervienen.
	Secuencia e interacción		x	Al no tener identificados los procesos no es posible mostrar la interacción entre los mismos.
	Metodología de control		x	La empresa no cuenta con metodologías claras para la prestación de su servicio.
	Disponibilidad de recursos	x		Cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones.
	Seguimiento, medición y análisis de procesos		x	No existe metodología ni orientación para el control y seguimiento de sus procesos.
4.2 REQUISITOS DOCUMENTACIÓN	Procedimientos documentados		x	No cuenta con procedimientos, instructivos, ni demás documentos.
	Manual de Calidad		x	No tiene definido un manual de calidad
	Control de documentos		x	Los documentos que se tienen actualmente no son identificados ni controlados correctamente.
	Control de registros	x		Se llevan algunos registros que intervienen en los procesos, controlados y preservados.
5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	Política de Calidad		x	No existe.
	Objetivos de Calidad		x	No están definidos en términos cuantificables.
	Indicadores de gestión		x	No se encuentran definidos.
	Responsabilidad, autoridad y comunicación		x	No se cuenta con un manual de funciones y responsabilidades documentado.
	Representante de la dirección	x		Se cuenta con un coordinador de sede.
	Comunicación interna		x	No se tienen establecidos procesos que aseguren una eficaz y correcta comunicación.
6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Provisión de recursos	x		La empresa cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

CRITERIO	EXIGENCIA DE LA NORMA	EXISTE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Recursos humanos		x	La empresa no tiene establecido los aspectos de competencia, formación y toma de conciencia.
	Infraestructura	x		
	Ambiente de trabajo		x	Debido a la falta de procesos, funciones y responsabilidades claras el ambiente laboral no es controlado.
7.2 PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Planificación de la prestación del servicio	x		Las actividades referentes a la prestación del servicio están definidas pero no hay revisión del proceso ni documentación.
	Procesos relacionados con el cliente	x		El cliente estipula el servicio que requiere y la comunicación se hace telefónicamente. No hay un proceso para las quejas.
7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	Compras	x		
	Producción y prestación del servicio		x	No hay seguimiento ni control de los servicios que se ofrecen.
	Control de los equipos de seguimiento y control	x		
8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	Seguimiento y medición		x	No se realiza ningún tipo de seguimiento y medición a la satisfacción del cliente.
	Control del producto no conforme		x	No hay procesos documentados al respecto, ni directriz frente a esto.
	Análisis de datos		x	No hay nada formal al respecto
	Mejora		x	Se realizan acciones correctivas sin documentar.

9. DOCUMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

9.1 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Las siguientes son las actividades que se realizaron para la planificación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Servant S.A.S:

- Identificación de los procesos que conforman la empresa y su determinación para el alcance del sistema de gestión.
- Definición del alcance y exclusiones aplicables al sistema de gestión de la empresa.
- Definir los requisitos y propósitos por cumplir hacia los requerimientos del cliente.
- Establecer la política de calidad, los objetivos de calidad y los indicadores de gestión de acuerdo a la ISO 9001:2008 teniendo en cuenta las necesidades de la empresa; los indicadores deben permitir medir y controlar el desempeño de los procesos.

9.2 DISEÑO DE LAS BASES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con Misión, Visión, Valores Corporativos y Organigrama.

12.2.1 Identificación y descripción de los procesos de la empresa. “Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso”³⁸.

Se identificaron los siguientes macroprocesos: de direccionamiento estratégico, operativo y de apoyo.

- En el macroproceso de direccionamiento estratégico se definió el de Gestión Estratégica Gerencial en donde se lleva a cabo la toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa, se autoriza y se aprueban documentos y se realiza el análisis de los resultados obtenidos por el Sistema de Gestión. Está a cargo del Representante Legal y la Dirección Operativa.
- En el macroproceso operativo se definieron dos procesos: traslado en ambulancia a particulares y traslado en ambulancia a pacientes de EPS.
- Este proceso es la razón de ser de la empresa. En el macroproceso de apoyo se definieron los siguientes procesos: Gestión Financiera, Gestión del Recurso Humano y Gestión Tecnológica.

³⁸ NORMA INTERNACIONAL. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Cuarta edición. Suiza: ISO, 2008. P. vi

Figura 3. Mapa de Procesos de la empresa Servant S.A.S



Fuente. Trujillo, Hernández. Adriana. Área Contable

12.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y DE APOYO DE LA EMPRESA SERVANT S.A.S

La caracterización es una herramienta que permite establecer los procesos que existen en la empresa, cuáles son sus clientes y las necesidades de estos clientes, así como establecer las características del servicio a prestar de forma precisa y que se pueda transferir el proceso a todos los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta que la NTC ISO 9001:2008 plantea el ciclo PHVA, las Fichas de Caracterización de Procesos son una herramienta sencilla y fácil de utilizar para el análisis y representación de los procesos, ya que se planean los objetivos y procesos, se implementan los procesos, se realiza el seguimiento y medición de los procesos y se actúa de manera correctiva.

Con base en el Mapa de Procesos de la Figura 3, se elaboró la caracterización del Proceso Operativo: Traslado de pacientes; y de los Procesos de Apoyo: Gestión Financiera (ver Anexo B), teniendo en cuenta que son procesos claves para el desarrollo de la empresa.

La caracterización se basó en el ciclo PHVA de Edward Deming: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar de acuerdo a lo establecido por la ISO 9000:2008 como un ciclo de mejoramiento continuo. El ciclo se puede resumir de la siguiente manera:

PLANIFICAR: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

HACER: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.

VERIFICAR: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.

ACTUAR: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño de los procesos.

Tabla 9. Formato para la caracterización de procesos

LOGO DE LA EMPRESA	CARACTERIZACION DE PROCESO		CODIGO:	
	Traslado de Pacientes		VERSION:	

OBJETIVO:				
ALCANCE:				
Inicia:				
Termina:				
Responsable:				

PROVEEDORES	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
		P			
		H			
		V			
		A			
RECURSOS	DOCUMENTOS A SOCIADOS	REQUISITOS APLICABLES		INDICADORES	
HUMANOS	INTERNOS	CLIENTE INTERNO			
EQUIPOS		CLIENTE EXTERNO			
MATERIALES	EXTERNOS	LEGALES Y REGLAMENTARIOS			

ELABORÓ	REVISÓ	APROBO

Fuente: Trujillo, Hernández. Adriana. Área Contable.

12.4 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El alcance planteado para el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa se enfoca en el macroproceso operativo en los cual se direcciona su actividad económica: *el traslado básico y medicalizado de pacientes.*

12.5 EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El Sistema de Gestión de Calidad de Servant S.A.S tiene las siguientes exclusiones del numeral 7 de la NTC ISO 9001:2008:

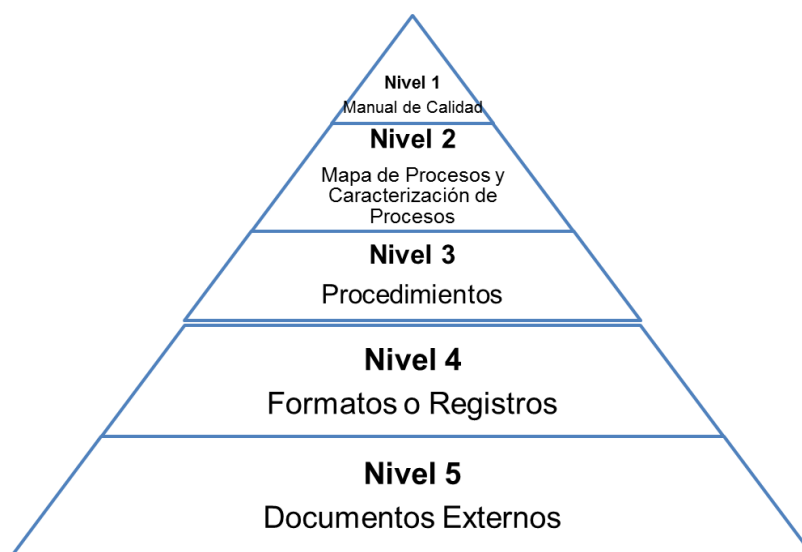
7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

Servant S.A.S dentro de sus servicios no desempeña actividad alguna actividad que implique diseño y desarrollo de productos ya que es una empresa prestadora de servicios.

12.6 ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Con el fin de dar una visión más clara acerca de la estructura documental que se requiere, se diseñó un modelo piramidal con base en la NTC ISO 9001:2008

Figura 4. Estructura Documental del SGC



Fuente. Trujillo, Hernández. Adriana. Área Contable

Esta estructura documental permite organizar el Sistema de Gestión de Calidad en cuanto a su composición, características y funciones. A continuación se detallan los cinco niveles:

Nivel 1: Manual de Calidad. Es el documento base que sirve de soporte para la ejecución del Sistema de Gestión de Calidad, contiene los elementos de planificación estratégica, incluyendo la Política de Calidad y los Objetivos.

Nivel 2: Mapa de Procesos y Caracterización de Procesos. Es la representación gráfica de los procesos de la empresa Servant S.A.S y su interacción, dicha ilustración permite caracterizarlos, identificando las entradas con los respectivos proveedores y las salidas con sus clientes, así como su objetivo e indicador de evaluación, recursos necesarios, responsables, documentos generados y requisitos cumplidos no solo para la norma ISO sino para la legislación en salud.

Nivel 3: Procedimientos. Se describen los procedimientos principales para la empresa Servant S.A.S

Nivel 4: Formatos y Registros. Se presentan los documentos donde se descargan las actividades realizadas que permiten evidenciar la actividad desempeñada en cada uno de los procesos de la empresa.

Nivel 5: Documentos Externos. Se incluyen los documentos provenientes de fuentes externas a la empresa como son el Ministerio de Salud, proveedores, clientes correspondiente a normas, circulares, acuerdos, oficios y demás.

12.7 POLÍTICA DE CALIDAD, OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN

Con el fin de establecer la Política de Calidad de la empresa, se desarrolló una matriz con los puntos esenciales para garantizar el cumplimiento de las exigencias y expectativas de los clientes de Servant S.A.S:

Tabla 10. Matriz de requisitos de la Política de Calidad

Puntos Esenciales	PONDERACIÓN		
	Relevancia alta	Relevancia media	Relevancia baja
Cumplimiento de expectativas y requisitos de los clientes	x		
Experiencia del recurso humano	x		
Liderazgo y desarrollo			x
Participación en el sector		x	
Reconocimiento y posicionamiento	x		
Mejoramiento continuo	x		
Logro de objetivos		x	

Fuente. Trujillo, Hernández. Adriana. Área Contable

12.7.1 Política de Calidad

Servant S.A.S a través de su Política de Calidad se compromete a cumplir con las expectativas y requisitos de nuestros clientes mediante la prestación de servicios de traslado en ambulancia de manera eficaz y eficiente garantizando una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, trabajo en equipo y seguridad en nuestros procesos.

12.7.2 Objetivos de Calidad e Indicadores de Gestión

Los Objetivos de Calidad están directamente relacionados con la Política de Calidad de la empresa:

- Lograr la satisfacción de los usuarios mediante la prestación de un servicio más ágil, cálido y oportuno.
- Implementar, desarrollar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad en Servant S.A.S.
- Alcanzar la calidad esperada con la implementación y seguimiento de auditorías internas.

- Establecer programas de mejoramiento continuo para incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de la empresa.

De acuerdo al Mapa de Procesos de la empresa que se describió anteriormente, los Indicadores de Gestión se medirán por procesos, con el fin de identificar de manera oportuna las falencias que se presenten y así mismo generar un plan de acción:

Tabla 11. Matriz de Indicadores de Gestión

MACROPROCESO	PROCESO	INDICADOR
Estratégico	Gestión Estratégica Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del presupuesto proyectado para el periodo. • Incrementar el índice de productividad de la empresa. • Porcentaje de quejas y reclamos • Satisfacción global
	Traslado de pacientes	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta al servicio. • Porcentaje de traslados efectivos
De Apoyo	Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de eficiencia • Indicadores de liquidez • Indicadores de productividad
	Gestión del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de funcionarios capacitados en el periodo • Evaluación de desempeño • Porcentaje de rotación de personal • Satisfacción del cliente interno
	Gestión Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de mantenimiento preventivo • Tasa de mantenimiento correctivo

12.8 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Vs. COSTO DE LA NO CALIDAD

En las empresas prestadoras de servicio como es el caso de Servant S.A.S lo más importante es la satisfacción del usuario brindando un servicio con calidad.

Cuando se habla de los costos de la no calidad se hace referencia a los servicios que se dejan de prestar, es decir, el costo de un cliente insatisfecho que divulga dicho malestar a otros, las promesas de servicio no cumplidas y el retraso en el traslado del paciente a su lugar de destino.

Un mal servicio genera costos de no calidad que afectan directamente a la cartera y por lo tanto al área financiera al no poder recuperar los montos adecuados oportunamente. Es muy importante que la gerencia tenga en cuenta que el aumento en los costos cuando se tiene un Sistema de Gestión de Calidad bien implementando y en correcto funcionamiento se deben a actividades encaminadas a la satisfacción del cliente y por lo tanto, son costos de calidad.

Existen tres factores para determinar los Costos de la No Calidad:

1. Costo de Desempeño: Costos relacionados con hacer bien las cosas, es decir los costos libres de errores.
2. Costos de Reprocesos: Costos relacionados con hacer las cosas nuevamente, restituir, reparar o corregir fallas.
3. Costos de Prevención y Detección: Costos relacionados con los controles de calidad, es decir la identificación de posibles errores antes de que estos

“den la cara al cliente” y la detección misma de errores una vez que el producto o servicio ha sido entregado al cliente.³⁹

La gerencia debe ser consciente que actualmente para alcanzar un alto nivel de calidad en los servicios que se brindan no basta solo con implementar un Sistema de Gestión, sino que se debe mantener un constante estudio del mercado, competencias y entorno en el cual se desarrolla la actividad de la empresa, con el fin de brindar a los clientes un servicio diferencial que no solo satisfaga sus expectativas sino que los mantenga fieles a la organización.

En la empresa Servant S.A.S se llevó a cabo una proyección de los Estados Financieros basados en la importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad que permita controlar los servicios no conformes y realizar un seguimiento y control de las áreas funcionales de la empresa a través de procesos.

A continuación se describe la Situación Financiera y el Estado de Resultados Integral proyectados a 5 años sustentados con información real de la empresa:

³⁹ YTURRALDE, Ernesto. Costos de la No Calidad. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.yturalde.com/art081103.htm>. Consulta: 3 de agosto de 2014.

Tabla 12. Estado de Resultados Integral proyectado de la empresa Servant S.A.S

SERVANT S.A.S					
Estado de Resultados					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos:					
Ingresos por servicios	\$1.274.183.579	\$1.762.578.184	\$2.438.174.456	\$2.987.557.005	\$3.188.760.643
Total Ingresos	\$1.274.183.579	\$1.762.578.184	\$2.438.174.456	\$2.987.557.005	\$3.188.760.643
Egresos:					
Gastos fijos	\$45.587.241	\$53.864.020	\$63.643.525	\$75.198.588	\$88.851.578
Sueldos y salarios	\$454.620.000	\$476.928.298	\$476.928.298	\$476.928.298	\$476.928.298
Total costos	\$500.207.241	\$530.792.318	\$540.571.823	\$552.126.886	\$565.779.876
Utilidad antes de I,I,D,A.	\$773.976.338	\$1.231.785.866	\$1.897.602.633	\$2.435.430.119	\$2.622.980.767
Depreciación y Amortización	-\$5.979.303	-\$5.979.303	-\$5.979.303	-\$5.979.303	-\$5.979.303
Utilidad (perdida) de Operación	\$779.955.641	\$1.237.765.169	\$1.903.581.937	\$2.441.409.423	\$2.628.960.070
Gastos financieros corto plazo	-\$1.961.838	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	-\$249.509	-\$249.509	-\$249.509	-\$249.509	-\$249.509
Utilidad antes de impuestos	\$777.744.295	\$1.237.515.660	\$1.903.332.428	\$2.441.159.914	\$2.628.710.561
Impuesto de Renta (33%)	\$272.210.503	\$433.130.481	\$666.166.350	\$854.405.970	\$920.048.696
Impuesto de CREE	\$77.774.429	\$123.751.566	\$190.333.243	\$244.115.991	\$262.871.056
Utilidad (pérdida neta)	\$427.759.362	\$680.633.613	\$1.046.832.835	\$1.342.637.953	\$1.445.790.809
Margen de utilidades netas:	33,57%	38,62%	42,94%	44,94%	45,34%

En las proyecciones realizadas se observa que al proponer un diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, los costos van en aumento a través de los años ya que la productividad mejora (mejoramiento continuo, reconocimiento y posicionamiento) debido a la consecución de un nivel de calidad más alto que asume la empresa. En este caso los costos generados están relacionados directamente con las actividades que van dirigidas a prevenir o reducir errores en la prestación del servicio, como por ejemplo capacitación al personal, implementación de nueva tecnología para la comunicación y traslado de pacientes, mantenimientos preventivos, etc. También se encuentran los costos generados por las evaluaciones que se realizan al sistema de Gestión de Calidad, dentro de las cuales se encuentran las auditorías internas, auditorías externas, certificaciones, etc.

En el caso en que no se decida aceptar la propuesta del diseño del Sistema, los costos se deberían a oportunidades perdidas o fallas en la prestación del servicio lo que implicaría una disminución significativa de la utilidad del ejercicio, generando unos costos en la no calidad del servicio.

Tabla 13. Estado de Situación Financiera proyectado de la empresa Servant S.A.S

SERVANT S.A.S					
Estado de Situación Financiera					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo circulante					
Caja y bancos	\$121.933.009	\$159.739.410	\$451.948.019	\$590.344.548	\$651.566.500
Clientes	\$469.411.539	\$330.015.010	\$190.618.481	\$139.396.529	\$61.221.952
Ingresos por Cobrar	\$65.365.130	\$98.655.419	\$4.777.192	\$5.205.876	\$5.540.353
Total activo circulante	\$656.709.678	\$588.409.839	\$647.343.692	\$734.946.953	\$718.328.805
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	\$0	\$6.970.300	\$7.990.300	\$8.150.200	\$8.250.200
Equipo de Oficina	\$4.960.122	\$6.360.542	\$5.960.042	\$6.114.062	\$6.324.062
Equipo de comp y comuni	\$8.582.345	\$9.789.345	\$10.130.345	\$10.879.345	\$11.228.345
Equipo Médico	\$92.188.454	\$96.254.920	\$98.138.420	\$101.113.420	\$103.088.420
Flota y equipo de transporte	\$567.306.400	\$604.501.270	\$601.401.270	\$603.496.140	\$635.496.140
Depreciación acumulada:	-\$443.033.625	-\$488.676.693	-\$511.498.227	-\$517.319.761	-\$527.069.761
Total activo fijo	\$230.003.696	\$235.199.684	\$212.122.150	\$212.433.406	\$237.317.406
Activo total	\$886.713.374	\$823.609.523	\$859.465.842	\$947.380.359	\$955.646.211
Pasivo Circulante					
Obligaciones Financieras	\$28.257.115	\$10.416.667	\$11.995.632	\$22.887.425	\$19.054.152
Proveedores	\$81.051.644	\$68.471.765	\$52.122.978	\$53.365.125	\$47.250.327
Total pasivo circulante	\$109.308.759	\$78.888.432	\$64.118.610	\$76.252.550	\$66.304.479
Pasivo largo plazo					
Obligaciones Financieras	\$91.550.769	\$25.000.002	\$19.301.039	\$29.951.143	\$9.172.395
Pasivo total	\$200.859.528	\$103.888.434	\$83.419.649	\$106.203.693	\$75.476.874
Capital Contable					
Capital Autorizado	\$1.000.000.000	\$1.000.000.000	\$1.000.000.000	\$1.000.000.000	\$1.000.000.000
Capital Suscrito y Pagado	\$700.000.000	\$700.000.000	\$700.000.000	\$700.000.000	\$700.000.000
Capital por Suscribir	\$300.000.000	\$300.000.000	\$300.000.000	\$300.000.000	\$300.000.000
Resultado de Ejercicios Anteriores	\$729.059	-\$14.146.154	\$19.721.089	\$57.867.243	\$87.588.332
Resultado del Ejercicio	-\$14.875.213	\$33.867.243	\$56.325.104	\$83.309.423	\$92.581.005
Total Patrimonio	\$685.853.846	\$719.721.089	\$776.046.193	\$841.176.666	\$880.169.337
Total Pasivo + Patrimonio	\$886.713.374	\$823.609.523	\$859.465.842	\$947.380.359	\$955.646.211

Uno de los inconvenientes que presenta actualmente la empresa es la poca rotación en la cartera, generando un aumento en los pasivos de largo plazo, debido al poco ingreso existente en la empresa, provocando que estos tengan que recurrir a préstamos de largo plazo para poder seguir con el desarrollo de la actividad.

Al realizar una proyección de los Estados Financieros con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se puede observar que se presenta un aumento y disminución proporcional en los rubros de caja y bancos, clientes y pasivos de largo plazo respectivamente, presumiendo que la empresa se está sosteniendo con el desarrollo de su actividad principal: el traslado de pacientes en ambulancia, lo que significa que la implementación de dicho sistema generará un mejoramiento en los procesos.

10. CONCLUSIONES

El diagnostico empresarial permitió identificar las falencias que la organización presentaba en cuanto a la falta de un Sistema de Gestión de Calidad logrando identificar de manera clara los procesos que conforman la empresa y establecer así un Mapa de Procesos.

Al realizar la adaptación de la Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2008 a la empresa Servant S.A.S se identificó los criterios que cumplía, los que no cumplía y aquellos a los cuales se debían realizar ajustes informando esto a la gerencia con el fin de iniciar el desarrollo de la propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

Al proponer el diseño del Sistema de Gestión de Calidad se identificó en las proyecciones que los costos aumentan debido a la consecución de un nivel más alto de calidad que asume la empresa. En este caso los costos están relacionados con las actividades que van encaminadas a prevenir o reducir errores en la prestación del servicio: capacitación del personal, nueva tecnología, mantenimientos preventivos, así como aquellos dirigidos a la evaluación interna y mejoramiento continuo del sistema.

En la proyección que se realiza del Estado de Situación Financiera se identifica un aumento en el rubro de clientes lo que significa que el número de servicios que se realiza es mayor, generando disminución en pasivos a largo plazo, dando a entender de que los clientes han estado cancelando sus servicios en el tiempo convenido. De esta manera se demuestra la eficacia de la propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Calidad, generando más ingresos ya que la prestación del servicio está basada en estándares de calidad, generando mayor valor agregado.

El Sistema de Gestión de Calidad va a permitir prestar un servicio de traslado en ambulancia más acorde con las exigencias de la norma enfocados siempre en la

satisfacción del cliente generando mayor posicionamiento y reconocimiento dentro del mercado competitivo al cual pertenece la empresa Servant S.A.S.

11.RECOMENDACIONES

Luego de las proyecciones realizadas a los Estados Financieros es de vital importancia que el Representante Legal y el Director Operativo pongan en marcha la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para lo cual deberán nombrar un miembro de la empresa que sea el Líder en el proceso de adecuación y adaptación de la NTC ISO 9001:2008.

Los Directivos deben promover la cultura de la calidad en todos los funcionarios de la empresa con el fin de que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se realice de una manera amigable, consciente y responsable donde se involucre a toda la organización.

Por último, la empresa debe ser consciente de que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad genera aumento de los costos de manera beneficiosa, por lo que es necesario realizar un ajuste en el presupuesto del próximo año donde se destine un fondo para dicha gestión sin que se vea afectado el desarrollo de la actividad principal.

Este tipo de trabajos se deben promover dentro del ámbito académico con el fin de que los estudiantes conozcan más a fondo acerca de los Sistemas de Gestión de Calidad y puedan aplicarlos en los sitios de trabajo con el fin de optimizar recursos a través de la estandarización y mejoras de procesos en las empresas, lo que a futuro conlleva a la reducción de costos y por lo tanto genera valor agregado.

BIBLIOGRAFÍA

ALDANA, ÁLVAREZ, BERNAL. DÍAZ, GALINDO, GONZÁLEZ Y VILLEGAS. Administración Por la Calidad. p.35 Ed. Alfa omega 2010.

BOGOTA D.C. Congreso de Colombia. Ley 87 de 1993. Normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado.

BOGOTA D.C. Ministerio de Salud. Decreto 1011 de 2006. Disposiciones generales y definiciones.

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Guía para la metodología de cálculos de costos de calidad y no calidad. (Marzo, 2010). Bogotá. p. 25.

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y DE LA PROTECCION SOCIAL. Informe de actividades 2012-2013 Sector Administrativo de Salud y Protección Social. (Agosto, 2013). Bogotá. p. 24.

CRUZADO H., Ingrid.; MORENO R., Germán D. 2012. Modelos de un Sistema de Gestión de Calidad en Salud Integrador de las Normas: NTCGP 1000, Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud e IWA 1. Tesis Especialización Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación. Escuela de Administración de Negocios. Fac. Estud. En Ambientes Virtuales. p. 91.

DÁVILA, L. de Guevara. Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Segunda Edición. p. 236. Consulta: 24 de Enero de 2015

DEMING, W. Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. 1989 Ediciones Díaz de Santos, S.A. p.19.

EL TIEMPO. Certifican Servicio de Ambulancias de Entidad Pública en Cali. Edición 21 de Febrero de 2012. Consulta: 24 de Mayo de 2015.

GUAJARDO, G., Edmundo. Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. México. Quinta reimpresión 2003. p. 72.

JURAN, J.M. Juran y la calidad por el diseño. Desarrollo de las características de los procesos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1996, p. 329.

LEON, Blank Bubis. La Administración de Organizaciones. Un enfoque Estratégico. Tercera Edición. P.374. Consulta: 24 de Enero de 2015.

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá. McGraw Hill. 2006. P. 230 – 231.

NORMA INTERNACIONAL. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Cuarta edición. Suiza: ISO, 2008.

SOTO S., Juan C. 2008. Documentación y Estandarización de procesos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 del proceso de atención de la Unidad de Ambulancias Especial del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García García” E.S.E. Tesis Ing. Industrial. Univ. Autónoma de Occidente. Fac. de Ingeniería. P.18

TRUJILLO H., Carolina. 2011. Programa de Seguridad al Paciente en Servicios de Salud – OftalmoSanitas Cali. Tesis Administración de Empresas. Univ. del Valle. Fac. Cienc. Administración. P. 30.

VARGAS Q., Martha Elena. ALDANA de V., Luzángela. Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas. Primera Edición. Bogotá. Enero de 2007. p. 39

CIBERGRAFIA

ALVAREZ, ALVAREZ, BULLON. Introducción a la Calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad. [En línea]. Primera Edición. Disponible en: LibreriadelaU.com. Consulta: 25 de Enero de 2015.

ARGENTINA. WILLIAMS I, GUILLERMO. Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica: Calidad de los servicios de salud. [Sitio en internet]. URL disponible en: http://med.unne.edu.ar/catedras/aps/clases/28_calidad.pdf . Consulta: 6 de noviembre de 2013.

BOGOTA D.C. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/procesos.pdf> Consulta: 25 de noviembre de 2013.

BOGOTA D.C. Ministerio de la Protección Social. Resolución 1043 de 2006. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20268>. Consulta: 27 de Noviembre de 2013.

BOGOTA D.C. Ministerio de la Protección Social. Resolución 1446 de 2006. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20267>. Consulta: 27 de Noviembre de 2013.

CALI. Alerta por ambulancias “piratas” en vías de Cali. . [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/alerta-por-ambulancias-piratas-vias-cali>. Consulta: 01 de Febrero de 2015

CHANDIA Yanira, Introducción a la Calidad en Salud. 2006 P.1 En <http://www.enfermeraspabellonyestrelización.com>. Consultado: Noviembre 23 de 2013

ESPAÑA. EL Prisma, portal para Investigadores y Profesionales. Teorías de la Calidad. [Sitio en internet]. URL disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/teoriasdelacalidad/default2.asp. Consulta: 27 de noviembre de 2013.

ESPAÑA. Organización Mundial de la Salud. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.who.int/features/qa/28/es/>. Consulta: 26 de Noviembre de 2013.

MÉXICO. SECRETARIA DE SALUD. Premio Nacional de Calidad en Salud de la Secretaría de Salud. Modelo de Gestión de Calidad Total. [Sitio en internet]. URL disponible en: http://www.calidad.salud.gob.mx/doctos/calidad/pnc_modelo_gestion.pdf. Consulta: 6 de noviembre de 2013.

MÉXICO. Teoría de la Calidad. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/7322/Capitulo1.pdf>. Consulta: 27 de noviembre de 2013.

WIKIPEDIA. Normas ISO 9000. [Sitio en internet]. URL disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000. Consulta: 13 de abril de 2014.

YTURRALDE, Ernesto. Costos de la No Calidad. [Sitio en internet]. URL disponible en: <http://www.yturalde.com/art081103.htm>. Consulta: 3 de agosto de 2014.

VILCARROMERO. Ruiz, Raúl. Administración de la producción. P. 14 En <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>. Consultado: 24 de Enero de 2015.

ANEXO A.
ENTREVISTAS

Auxiliar de Facturación.

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI	NO	N/A	COMPLEMENTO
Al momento de ingresar a la empresa ¿le dieron a conocer el manual de funciones y procedimientos?		X		
¿Conoce sobre las políticas de calidad que existen en la empresa?		X		
¿Conoce con claridad el reglamento Interno de Trabajo?		X		
¿Cree usted que es importante el manejo de un sistema de calidad?	X			Ayuda a que los procesos sean más seguros y confiables.
¿Podría contribuir un sistema de calidad en el manejo de reducción de costos? Sustente su respuesta.	X			Porque calidad – costo son directamente proporcionales, es decir, si hay mejoramiento en la calidad por ende en la reducción de costos.

Paramédico Nº 1.

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI	NO	N/A	COMPLEMENTO
Al momento de ingresar a la empresa ¿le dieron a conocer el manual de funciones y procedimientos?		X		Solo me dijeron los pasos de cómo se hacía siempre las actividades.
¿Conoce sobre las políticas de calidad que existen en la empresa?		X		
¿Conoce con claridad el reglamento Interno de Trabajo?		X		
¿Cree usted que es importante el manejo de un sistema de calidad?	X			
¿Podría contribuir un sistema de calidad en el manejo de reducción de costos? Sustente su respuesta.	X			Porque si hay buena calidad en el servicio contribuye a que la empresa no infiera en costos adicionales.

Coordinador Operativo.

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI	NO	N/A	COMPLEMENTO
Al momento de ingresar a la empresa ¿le dieron a conocer el manual de funciones y procedimientos?	X			
¿Conoce sobre las políticas de calidad que existen en la empresa?		X		
¿Conoce con claridad el reglamento Interno de Trabajo?	X			
¿Cree usted que es importante el manejo de un sistema de calidad?	X			
¿Podría contribuir un sistema de calidad en el manejo de reducción de costos? Sustente su respuesta.	X			Contribuye al mejoramiento del servicio, prestándolo con más eficiencia sin solicitar apoyo de otros proveedores del mismo servicio.

Representante Legal

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI	NO	N/A	COMPLEMENTO
Al momento de ingresar a la empresa ¿le dieron a conocer el manual de funciones y procedimientos?	X			
¿Conoce sobre las políticas de calidad que existen en la empresa?		X		Se están realizando los procedimientos para implementar las políticas de calidad en la empresa.
¿Conoce con claridad el reglamento Interno de Trabajo?	X			
¿Cree usted que es importante el manejo de un sistema de calidad?	X			Este sistema ayuda a mejorar la imagen empresarial y a darle confianza al usuario en la prestación del servicio.
¿Podría contribuir un sistema de calidad en el manejo de reducción de costos? Sustente su respuesta.	X			Al tener los procesos y procedimientos definidos y claros, el personal estaría enfocado en el cumplimiento de unos objetivos con la menor posibilidad de cometer errores, lo cual se vería reflejado en la reducción de los costos a mediano y largo plazo.

Paramédico Nº 2

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI	NO	N/A	COMPLEMENTO
Al momento de ingresar a la empresa ¿le dieron a conocer el manual de funciones y procedimientos?		X		
¿Conoce sobre las políticas de calidad que existen en la empresa?		X		
¿Conoce con claridad el reglamento Interno de Trabajo?	X			
¿Cree usted que es importante el manejo de un sistema de calidad?	X			
¿Podría contribuir un sistema de calidad en el manejo de reducción de costos? Sustente su respuesta.	X			Porque si hay buena calidad en el servicio, se verá reflejada en el resto de la empresa.

Contador

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI	NO	N/A	COMPLEMENTO
Al momento de ingresar a la empresa ¿le dieron a conocer el manual de funciones y procedimientos?	X			
¿Conoce sobre las políticas de calidad que existen en la empresa?		X		No hay, pero ya se está comenzando a indagar sobre el tema para en un mediano plazo implementarlas.
¿Conoce con claridad el reglamento Interno de Trabajo?	X			
¿Cree usted que es importante el manejo de un sistema de calidad?	X			Mejora los procesos y las actividades de toda la organización, contribuyendo a la detección de errores.
¿Podría contribuir un sistema de calidad en el manejo de reducción de costos? Sustente su respuesta.	X			Contribuye a la detección de errores y falencias en cada una de las áreas, realizando auditorias, evaluando y dando soluciones a las situaciones que más afectan económicamente a la empresa.

Auxiliar Contable

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI	NO	N/A	COMPLEMENTO
Al momento de ingresar a la empresa ¿le dieron a conocer el manual de funciones y procedimientos?		X		
¿Conoce sobre las políticas de calidad que existen en la empresa?		X		No conozco sobre la existencia de esta política.
¿Conoce con claridad el reglamento Interno de Trabajo?	X			
¿Cree usted que es importante el manejo de un sistema de calidad?	X			Si porque ayuda a tener una política de calidad en la empresa y a que los procesos y actividades sean más estructuradas.
¿Podría contribuir un sistema de calidad en el manejo de reducción de costos? Sustente su respuesta.	X			Si pero en la reducción de costos por errores cometidos debido a una mala organización en la delegación de actividades a los empleados de la empresa.

Paramédico N° 3

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI	NO	N/A	COMPLEMENTO
Al momento de ingresar a la empresa ¿le dieron a conocer el manual de funciones y procedimientos?		X		Solo me informaron de manera verbal de las actividades que debía realizar.
¿Conoce sobre las políticas de calidad que existen en la empresa?		X		No conozco de qué se trata el tema.
¿Conoce con claridad el reglamento Interno de Trabajo?	X			Tengo conocimiento del tema pero no lo conozco de memoria.
¿Cree usted que es importante el manejo de un sistema de calidad?	X			Ayuda a que todos conozcamos de manera más claras nuestras funciones y responsabilidades.
¿Podría contribuir un sistema de calidad en el manejo de reducción de costos? Sustente su respuesta.	X			Si porque cuando se tiene clara la actividad a realizar se comenten menos errores.